见识

你最终能走多远
取决于见识

商业的本质和人生的智慧

吴 军◎著

EXPERIENCE

中信出版集团

中信出版集团
见识
商业的本质和人生的智慧
吴 军 著
你最终能走多远
取决于见识

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM



中信出版集团

见识

商业的本质和人生的智慧

吴军◎著

你最终能走多远
取决于见识

见识

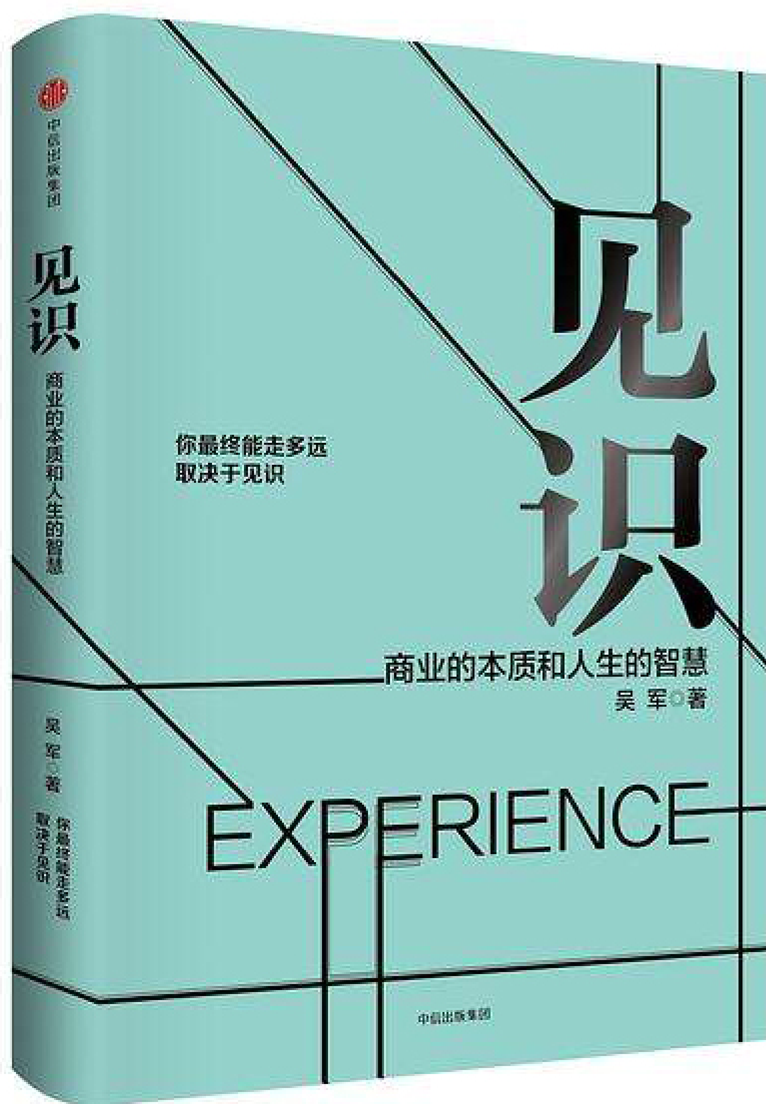
你最终能走多远
取决于见识

商业的本质和人生的智慧

吴 军◎著

EXPERIENCE

中信出版集团



内容简介

《见识——商业的本质和人生的智慧》是吴军在得到 App 订阅专栏《硅

谷来信》的精选集。

从某种程度而言，每个人都是趋势投资者。中国人恰好处于一个好时代，有好的思维方式，懂得如何最有效地做事，想不成功都难。一个人命运的改变首先需要“见识”的提高。

在书中，吴军将自己的经历，以及身边那些时代领航者的经验，以亲切睿智的方式阐述出来，为你提供一个与众不同看待世界、看待问题的视角。

序言：“命”和“运”决定人的一生

看到这个标题，你可能会想，这不是宣扬宿命论或者出身论吗？其实恰恰相反，我是要破除那些所谓出身决定命运的旧观念，希望每个人通过认清我们生活的环境来认清自己，尽可能地有一个“好命”。讲到命运，很多到了中年的人会有这样的体会：

自己无论多么努力，似乎都得不到社会的进一步认可；相反，如果按部就班地做事情，好像也坏不到哪里去。冥冥之中似乎被这两条线给框死，其实这就是命。

一个人小富小贵，可以靠一时的好运气。比如我曾经有一个邻家师姐，高考时超水平发挥，本来可能连北京航空航天大学或者北京科技大学也考不上的她，居然考上了清华大学。这件事情让我的母校在随后的十几年里一直作为高考超水平发挥的典型来讲，直到教过她、记得这件事的那批老师退休为止。说到这里，读者们一定关心她后来的人生轨迹。有一次我在校友会上见到了她，提起那次好运，她却说，其实在清华就是受了 5 年罪，后来的生活轨迹该是什么样还是什么样，不会因为一次好运气而改变。

世界上永远不缺运气好的人，彩票中大奖的人也是如此，在美国，几乎所有中大奖的人在 10 年内都会把几千万美元到上亿美元的财产败光。吴晓波在《大败局》一书中总结的中国早期股市冒险家们也都是如此。当然，社会学家还可以给出更详细的统计数字，说明仅仅靠一时运气好是不可能大富大贵的。

对大部分人来讲，其实很难一辈子都交好运，当然也不会一辈子总是走霉运，关于后面一点，我会在书中进一步论述。运气是一时的，具有很

强的随机性；但命却影响人的一生，起着决定作用。

一个人要想得到命运之神的呵护并不容易。要想命好，首先要认识命的重要性，即信命和认命。信命是知道自己有所不能，认命则是不超越命运给自己画的线，对于得不到的坦然接受。孔子日：“从心所欲，不逾矩。”这“不逾矩”三个字就是认命的意思。古希腊没有孔子，但是他们对命运的认知和孔子差不多。在他们的众神之神宙斯后面，冥冥之中还有掌控神的命运女神摩伊拉*。

*摩伊拉（Moirai）是希腊神话中命运三女神的总称，是宙斯(Zeus)和正义女神忒弥斯(Themis)的女儿，这三位掌管万物命运的女神分别是：克罗托(CIoTho)、拉切西斯(Lachesis)、阿特洛波斯(Atropos)。最小的克罗托掌管未来和纺织生命之线，二姐拉切西斯负责维护生命之线，最年长的阿特洛波斯掌管死亡，负责切断生命之线，即使是天父宙斯也不能违抗她们的安排。

当然，我知道我的这种说法和今天很多人从小接受的教育是不一样的。我们被教育的是人定胜天，创造人间奇迹，挑战人类极限，当然包括通过努力改变命运，而不是像我所说的认命。但是，稍微有点儿逻辑的人就不难想清楚，社会上（包括一些老师）给年轻人灌的心灵鸡汤不能当真。如果那些心灵鸡汤真的管用，在那些灌鸡汤的人自己身上就应该应验，但事实上却没有。

有人将出身好等同于命好，这其实是两回事，否则崇祯皇帝也不会讲，希望子子孙孙不再生于帝王家。同样，对于曹雪芹来讲，我们也不知道他从小锦衣玉食算是命好还是命差。出身好不过是人生交了一次好运而已，并不代表一辈子的命都能好；反之亦然，生于贫穷之家的人，未必没有好命。

那什么是命呢？不同人有不同的理解。对我来讲，它主要取决于两个因素：环境的因素和我们自己对未来走向划定的方向。人生轨迹走不出这两条线，个人的努力、运气等不过是让我们在这两条线之间做微调而已。环境的因素不能忽视。马尔科姆，格拉德威尔(MalcomGladwell)在《异类》一书中强调，人出生的时间和地点在很大程度上决定了他们的命运。全世界 1/5 最富有的人都出生在 1830—1840 年的美国，因为他们赶上了美国的工业革命。生逢中国改革开放的人，就比生活在 100 年前的人幸福；生在宋朝的人，就比生在明朝的人过得好。人出生的时间当然无法选择，不过“到哪座山唱哪座山的歌”的智慧是应该有的，时代需要我们怎么做我们就怎么做，这就是信命。不信命是什么结果？生逢乱世不懂得保全自己，结果就不用说了；生逢人类历史上少有的治世，依然怀疑它的现实性，就会丢掉一切机会。在中国过去 30 多年的发展过程中，总有不断唱衰中国的声音，一些朋友总担心中国经济要崩溃，一直想买房子又不敢买。20 年过去了，这些人发现自己仍然两手空空，完全错失了中国经济长期增长的红利。在《硅谷来信》专栏中，我从经济学、科技发展以及历史的角度分析了为什么中国处在最佳的历史发展

时期，为什么中国有希望，如果错过了中国的发展机会，一切努力都变得事倍功半了。

决定个人命运的第二个因素掌握在每个人自己手里。所谓命就是一个人看问题和做事情的方法，如此而已，但它们却决定了人的一生。我在《硅谷来信》专栏中讲述了一个朋友的故事，他出身贫寒，却总能得到命运之神的眷顾。他顺利地考入北京大学，之后又进入康奈尔大学学习。他在美国工作的第一家公司就在其任职期间成功上市，之后他又赶上了两次大的 IPO(首次公开募股)--次是高盛，另一次是谷歌。在离开高盛、加入谷歌期间，他还进入了另一家明星公司亚马逊。因此，他在年纪轻轻的时候，不仅实现了财富自由，而且做出了很多重大的发明创造。此外，他的投资也非常成功，子女们也培养得非常好。你可能会说为什么他的运气这么好，想去哪里就能去哪里，而且总是在合适的时候到了合适的地方。其实，这不是运气好，而是“命好”，是他独特的想问题的方法和行事方式。

我这位朋友看问题的角度很值得每个人学习。我在 2010 年离开谷歌到腾讯时，他对我讲：“你这个选择不错。”我问他为什么，他说：“这家公司有独一无二的价值。"寻找独一无二的价值，这就是他投资(开始的时候他其实是用自己的时间投资，后来当然是用他的金钱投资）恪守的原则。对于任何一个炒概念的公司，无论当时在媒体上多么光鲜，无论一年后股价是否会涨，我的这位朋友都不会理睬，他只看那些公司有没有"钱，，途，即赚利润。即使同样盈利的公司，他也只看它们是否在行业里有说一不二的定价权，他加盟的高盛、亚马逊、谷歌和腾讯都符合这个原则。

对于某些被国内外投资人热捧的公司，比如乐视等，他明确地讲，它们从短期看带不来现金，从长期看世界上有它无它是一样的，所以他肯定不会投资这样的公司。甚至对于一些看似还不错的公司，比如小米，他也认为不过是 X 家公司中的一家而已，没有定价权，不会带来巨大的现金，他也不会感兴趣。

当然，他的判断可能会是错的，也许小米会成为一家好公司。不过他认为没有关系，本来他也没有打算在股市上挣所有的钱。这位朋友从不眼红别人挣多少钱，比如我们周围一些人当年从百度上市挣到一笔钱，他对这种一次性的收入根本不在意，不论多少。虽然这让他失去了无数次挣快钱的机会，但是他从不后悔。很多人能够靠运气挣快钱，做到小富，但是不可能一辈子运气好。对他来讲，如果把注意力放到挣百度这种一次性的钱上，他就失去了看问题的固有方法，最后不仅挣不到谷歌或者腾讯这种钱，在投资上也做不到长期复合增长。这位朋友非常认命，不属于自己的东西从来不去想。他的资源并不比任何人多，但是他只关注自己命中能够得到的，也就得到了所应得的。

前一阵和影视圈的朋友谈到一个大家熟悉的演员，大家说她是苦命人，嫁人不顺，投资也不顺，一辈子辛辛苦苦演戏，最后白忙活一场。我

讲，这是她命不好，怨不得别人。一来读书少，二来圈子太狭窄，以至见识和判断力高不到哪里去。历史上这样的人很多，比如 19 世纪挣了无数稿费又在投资上糟践光了的马克.吐温。但凡人的知识面稍微宽一点，交际的圈子稍微广一点，了解事情稍微全面一点，命就会好很多。无论是在历史上还是今天，很多人仕途不顺，通常是命运使然，并非缺乏运气。汉朝名将“飞将军”李广一辈子没有得到封侯的奖赏，王勃在《滕王阁序》中写下了“冯唐易老，李广难封”的名句，为他可惜，后人也多因读了这一千古名篇而为李广鸣不平。

不过，客观地评估，李广虽然名气大，但凭借战功却难以封侯。李广的运气并不算差一被匈奴人抓住能脱险，同时机会也不少，但是都失之交臂。因此，只能讲李广的命实在不好，为什么？因为他看问题和做事的方法有很大的问题，比如，他贻误了战机，作为上级的卫青派人去问话，他一气之下自杀了，这种处理问题的方式显然有问题。再比如，他善于骑射杀敌，但是按照韩信的观点，这只是匹夫之勇，不足以封侯。《史记》里没有记载过李广有效地组织大军杀敌，虽然他有过这种机会。

李广一生经历了 70 余战，但是没有练就将才的基本素质（比如《孙子兵法》里讲的审时度势等），说明他的思维方式有问题，也就是说看问题的方法、处理问题的方式没有达到侯的级别。（关于这段历史更详细的介绍，可以看《史记.李将军列传》。）和李广相似的是三国时期（其实是东汉末年）的孙策，热衷于逞个人之勇，结果被坏人所杀。这就是他的命，郭嘉早就算出来，孙策最终会死于宵小*之手。孙策曾经有很多好运气，但是再多的好运气也改变不了他的命。

*盗贼昼伏夜出，叫作宵小，现泛指坏人

前段时间有则报道，说一群人大早上在机动车道上“健走”，被一辆出租车铲翻，造成一死两重伤。网友们评论说是"不作不死”。其实这也是那些人的命，他们看问题的角度不是这样做是否合适、是否安全，而是在马路上别人不敢撞他们。如果大家看看周围，这种不把自己的命当回事的人有的是，而这些人几乎没有一个混得像样的。

既然命运不是天生的，那么一个人的命运又是怎样决定的呢？让我们来想象这样一个场景：如果有人在大街上扇了我们一个耳光，我们会做何反应呢？所有的反应概括起来无外乎三种：第一种，一巴掌扇回去；第二种，认反，捂着脸走开；第三种，先冷静分析，也许是我们真该被扇，那就接受教训，也许对方真的就是个浑蛋，我们或许该叫警察来管他，当然也可能有人日后找机会整治他，让他记住教训。

我们在一辈子的经历中总会遇到各种麻烦和难题，它们就如同别人或者现实生活不断地在扇我们巴掌。对待这些巴掌的态度和处理方法就决定了我们的命运。比如我们上小学时，第一次考试没有考好，怎么办？

第一种方法是把卷子撕了，甚至把同学的卷子也撕了，这就相当于一个巴掌扇回去的做法，甚至有的家长还帮助扇。第二种方法是从此不学了。很多人告诉我，这辈子没有学好，就是因为小时候老师打击了他的学习兴趣，这相当于捂着脸认尽。当然我们都知道这是在找理由为自己不成器开脱。第三种方法是分析一下原因，或许该努力，或许老师改错了我们的考卷.这种情况是有的.，或许老师根本不是好老师，或许家长考试头一天就不该带孩子去迪士尼玩儿……接下来根据不同的情况找出改进的方法，并且落到实处。人一辈子被扇巴掌的情况和原因很多，各不相同，但是一个人对待它们的方法却有高度的一致性。习惯于扇回去的人一辈子都在扇别人巴掌，认圾的人一辈子都在认圾。英国著名的女首相撒切尔夫人喜欢讲这样一段话：

注意你的想法，因为它能决定你的言辞和行动。

注意你的言辞和行动，因为它能主导你的行为。

注意你的行为，因为它能变成你的习惯。

注意你的习惯，因为它能塑造你的性格。

注意你的性格，因为它能决定你的命运。

这可能是我们今天所说的“性格决定命运”的由来。其实决定命运的还包括我们的习惯、行为及其背后的思维方式。思维方式出问题的人，命运之神是永远不会眷顾的。前面提到的那些在机动车道上健走的人，就属于思维方式出了问题，用句北京的老话讲，就是凡事浑不凛。

东亚人爱走的另一个极端是凡事认怂，当然大部分人会安慰自己说，“忍字心头一把刀”，表示自己"内心强大”。比如在单位里，某个领导就是偏心眼，欺负他，工作都让他做，提拔时就是不提拔他，很多人就在想自己应该更努力一点、勤恳一点，争取打动领导的心，但是领导下次还会欺负他。这就相当于捂着脸认怂。很多逼孩子读书的亚裔家长也是如此。我听到一些国内的家长教育孩子，“爸爸妈妈没本事，你好好读书，将来就有出息了”。事实上等到他们成了学霸、上了好大学，才发现自己依然没有机会。家长没本事，就像挨了社会或者周围人几巴掌，梦想着孩子将来成绩好就能翻身，其实就是认怂的表现。以认怂的态度对待人生一道又一道的坎，就会不断地被这个世界扇巴掌。他们的命运其实在从小对待挨巴掌的态度时就已经决定了。

在美国，很多亚裔的情况也是类似。美国的大学不能公平地对待亚裔子女，分数的要求比其他族裔高很多，大部分家长就是认怂心态，让孩子多考几分。其实，考再多分也没用，只能让亚裔之间的竞争更激烈而已。解决问题的根本方式是要努力废除歧视亚裔的“平权法案"，但是绝大部分亚裔家长一谈到这件事就认怂了。2016 年，作家刘震云在北京大学的毕业典礼上讲，阿 Q 和祥林嫂是中国人的父母，其实他们二位都属于被扇了巴掌认怂的人。人对一个巴掌的反应，其实决定了其一生的

命运。

当我们认清了决定命运的这些因素之后，当我们了解了古今中外各种智者、各种被命运垂青的人的思维方式后，当我们能够用它们来替代我们自身那种要么认怂、要么鲁莽地扇人巴掌的思维和行动后,我们就会有好命。在中国今天这样一个大环境下，成功是一件大概率事件。在这样的大前提下，我们有一种好的思维方式，懂得如何最有效地做事情，想不成功都难。

本书的内容大致按照商业的本质和人生的智慧分为上下两篇。上篇重点讲述了我对商业本质和未来世界的看法，分享了我在创业和职场晋升等方面的经验。下篇重点讲述了我对人生的看法，以及古今中外智者对个人自我提升的一些智慧，思考如何成功地过一个精彩的人生。当然，上下两篇是衔接的，都是围绕个人的精进这个主题。接下来我们就开始探讨商业的本质。

上篇 商业的本质

第一章 商业的本质

世界上每过一段时间，就会诞生出一些新的商业概念，比如前几年炒得很火爆的“互联网＋”、O2O（线上到线下）、P2P(互联网金融点对点借贷平台）等，最后大家发现炒完概念后剩不下什么东西。其实，不论概念如何炒，商业的本质上千年都没有什么改变。因此，我们这本书先从商业的本质讲起。

01.商业的本质是让人多花钱，而不是省钱

当网购节省了我们大量的时间，给我们提供了越来越便宜的商品之后，

我们多出来的时间和金钱应该拿来干什么？把时间用来学习提高自己？把钱攒起来投资？很多人都会这么想，但是绝大多数人实际上并没有这么做，事实上他们也做不到。他们又把钱花掉，把多余的时间拿来享乐，甚至有人把钱和时间都浪费掉了。不信你看看那些在淘宝上买了一堆没用的便宜货，或者不到半小时就要在手机上刷屏的人，便是如此。这倒不是哪个人有没有志向的问题，而是人性使然。对于人性，清末名臣曾国藩有着深刻理解。

曾国藩的幕僚赵烈文，以日记的形式记载了这位被誉为道德楷模的理学名家的一件趣闻。曾国藩在湘军收复南京之后，带着他的幕僚和下属视察被战火损坏的曾经烟柳繁华的十里秦淮。让赵烈文等人吃惊的是，在整个南京城还在百废待兴之际，被称为卫道士、在人们的想象中应该是远离烟花之地的曾文正公，居然下令恢复秦淮河灯船，在秦淮河两岸兴建酒肆、茶馆等各类商铺，并且把这件事交给了最得力的幕僚赵烈文来办。赵烈文等人问起原因，曾国藩讲，世上真正能像他们那样成就一番事业、谋得不世功名的人毕竟是少数，大部分人都是贩夫走卒，忙忙碌碌终其一生，能修缮一个娱乐的地方，给这些人带来一些欢乐，不失为一件善事。

人在满足了衣食住行等基本需求后，常常会追求娱乐和享受，而且随着经济水平的提高，这种需求会越来越强烈。科技的发展可以让我们不需要再去现场就能有身临其境之感。但同时，当我们有了钱和闲暇时间之后却会做相反的事情，从线上重新回到线下，从虚拟世界回到现实世界。我们不妨看一看这两种趋势对我们的生活所产生的影响。

在马可，波罗或者徐霞客的时代，人必须身临其境，才能感受世界各地大自然的景观和不同文明的杰作。有了摄影和影视技术之后，人们可以坐在家里看到南极的景观。30 年前，每到年底，街上各种小店都在卖挂历，上面的图片除了美人头像，就是各地风景。那个时代，介绍世界各地的电视片也非常多。在大家没有闲钱旅游的年代，看看图片和电视，饱饱眼福也是一种满足：但是今天，大家更习惯于在节假日出门旅游，看看真实的风景。

在电影被发明之前，人们只能在现场享受戏曲和舞台艺术。当技术的发展催生出大众娱乐业后，人们可以在万里之遥看到当今世界一流艺术家的表演。当然，这样价格更低廉，也更节省时间。十几年前，大众普遍通过买磁带、CD(激光唱盘）或者下载来听音乐。但是到了今天，当人们有了闲钱后，很多人反而愿意花时间、花钱去现场听一场音乐会。类似地，过去大家在网上看免费的低质量（盗版)电影视频，今天很多中国人开始走进电影院（或者说重新走进电影院)，去看视听效果俱佳的大屏幕电影。

在有电视实况转播之前，大家都需要到现场观看体育比赛。有了实况转播，在家里打开电视机看比赛则显得方便很多，当然也便宜很多。从 20 年前开始，中国购买欧洲足球联赛和 NBA（美国男子职业篮球联赛）的

转播权，大家可以在家看到世界一流的比赛。但是今天，一些经济条件较好的球迷，会出国去现场看欧洲杯或者 NBA。

这样从线下到线上，再从线上到线下的例子还可以举出非常多。这种趋势其实是一种在经济和社会得到充分发展之后的必然结果。只是今天我们绝大部分人把关注点都放在了将线下的、实体的活动搬到线上去，而忽视了当经济发展之后另一种相反的趋势。而恰好是后面这种被忽视了的趋势反而有更大的商业机会。为什么这么说？原因其实很简单。第一个趋势，从线下到线上、从实体到虚拟实际上是为了省时间、省钱。既然是省时间、省钱，最终挣钱的路就越走越窄。今天一谈到高科技就要说互联网企业，其实截至 2016年，全世界互联网企业的营业额(不包括苹果和华为这样的手机生产厂商的硬件销售收入）才 3800 亿美元，而传统的电信行业却有 35000 亿美元，可见线上的规模并不大。今天很多初创公司希望通过免费甚至倒贴钱的做法加入互联网行业，其实绝大部分都不是明智的选择。相反，第二个趋势，即从线上回到线下，则是为了花时间、花钱，当然路就会越走越宽了。

这并不是我一个人的研究所得，而是很多发达国家经济学家和企业家所观察到的结果。把这种思想很好地总结，并且成功地加以实施的人，则是日本企业家增田宗昭。这个名字对大部分人来讲或许有些陌生，但是如果说他是茑屋书店的创始人，知道的人就会多一些。

日本人在历史上是最爱读书的民族之一，今天到日本的地铁上看，会发现还是有很多人在捧书阅读。但是，从 20 世纪 70 年代起，由于随身听和后来的便携 CD 机，以及掌上游戏机的出现，年轻人读书的时间开始变少，出版业开始走下坡路。就在这个时候，增田宗昭逆潮流而上，在枚方市开了一家茑屋书店。不过，书店其实只是增田宗昭搭建的一个平台，书籍、电影、音乐制品只是他吸引人的锚定产品。他借此为那些有点儿闲钱又有时间的人打造了一个生活平台，他把公司改名为 CCC(Culture Convenience Club，即文化便利俱乐部)，当然大家还是习惯称它为“茑屋”。

枚方市在日本的位置有点儿像中国的苏州，它在大阪市（相当于上海）和京都市（相当于南京)之间靠近大阪的一边。当地人的收入高于日本平均水平，生活节奏又不像在东京那么紧张，因此大家既有钱又有闲暇时间，增田宗昭想的则是如何让大家将这两者都花出去。

日本人的住房面积并不大，周末需要有一个外出享受生活的去处。增田宗昭看到了这一点，就办起了茑屋书店以及一个让大家享受休闲生活的图书馆。在办茑屋书店的同时，他还买下了整栋大楼以及周边的两栋大楼，并且把茑屋书店所在的大厦租给商户，打造成一个生活中心（这也就是 CCC 名称的来历)。中心里面有各种美食和高档商店，一家人可以在里面待上一整天。增田宗昭虽然把书店办得非常有特色，该店的营业额也很高，但是他真正挣钱是靠房地产，靠那些商家的房租。

非常有趣的是，茑屋书店出名并且获得商业上的成功，恰恰是在互联网兴起之后。1999 年，也就是在亚马逊进入日本的前一年，增田宗昭把所有的资金投入到茑屋在线。他是想做电商、放弃实体店吗？不是的！虽然茑屋在线和亚马逊一样提供网上购书和下载音乐的服务，但是增田宗昭真正的目的是通过新的技术手段获得更多的用户，让他们到自己的实体店消费。实际上，如果你有兴趣到茑屋在线的网站（http://tsutaya.tsite.jp/)上去看看，它更像是一个餐饮生活类的网站，而不是像亚马逊或者京东那样的电子商务网站。茑屋在线很快发展了上千万的会员，然后把茑屋一体化的线下商业中心做成了日本中产阶层日常的生活场所。今天，茑屋有近 7000 万会员，考虑到日本总人口才一亿多，这已经是个不得了的数字了。而这一切，全拜互联网所赐。增田宗昭说：“我认为(虽然这话听着已经不新鲜了)寻找网络和实体的真正的协同作用，才是对 CCC 而言最佳的选择。”在此之后，CCC 在全日本又开设了十几家自有商业中心以及近万家加盟店，那些加盟店除了出售文化用品，主要功能就是休闲的咖啡厅或者茶屋。

在增田宗昭看来，是一个平台，但是不同于互联网上的购物平台，它是一个生活平台。在互联网时代，购物、看影视剧这类事情可以在网上完成，有很多平台来承载，它们彼此竞争非常激烈。但是线下生活的平台反而没有人投资去做，增田宗昭就是看准了这个机会另辟蹊径，将茑屋（或者 CCC）发展起来的。研究了增田宗昭的成功经验，结合过去的思考，我得到三点启发。

首先，商业的本质是让人多花钱，而不是省钱。至于如何让人们愿意花钱，这是艺术，增田宗昭做到了。但是我们如果从事商业活动，可能需要去想其他方式，并不能照抄别人的。

其次，我们常常容易随大溜。比如一谈到互联网时代就必然要谈—在线，但是我们可能更需要独立思考，从事物的本质出发，找到那些随大溜的人忽视的机会。当然，增田宗昭的成功是基于我一开始说的那个假设，就是人省了钱、有了时间，最终是要花掉的。没有这个前提，茑屋模式的基础就不存在了。

最后，也是非常重要的一条，就是增田宗昭看待新技术的态度。互联网对他来讲是一个手段，而不是目的。他用互联网平台发展会员，没有互联网，就没有茑屋书店和后来 CCC 的成功。但是，增田宗昭既没有烧钱，也没有炒概念，而是有他独立的思考，他对商业本质有深刻的认识。

02.经营和管理的秘块：没有选择的好处

你一定注意过这样一个现象：虽然我们通常觉得给予客户自由选择的权利，他们应该对我们的产品和服务更加满意，但是大部分时候并非如此。让客户满意的销售和服务恰恰是不给客户太多的选择。

苹果的产品其实就不给用户提供什么选项，而它却在全世界范围内被很多“果粉”追捧。在苹果之前，主要的手机厂商为了满足不同人的需求，都要做出几十款甚至上百款手机，无论是诺基亚还是三星都是如此，以至用户会挑花眼。更糟糕的是，人永远是这山看着那山高。如果自己买了 A 款手机，看到同伴用 B 款，就会期待自己的手机兼有这两款的优点，因此总是不满意。据华为公司的董事、海思总裁何庭波女士讲，三星公司在苹果出到第三代手机时，突然意识到不给用户选择能极大地提高用户的满意度，于是将上百款手机砍到只剩下一个巴掌就能够数得清的几款。结果靠着区区几款手机，三星反而长期占据了市场份额第一的位置。后来华为在研制手机时，就学习了三星的这个经验，不给用户太多的选择。当然，更早意识到这一点的既非三星公司也非乔布斯，而是以一己之力拯救了瑞士钟表业的经营之神尼古拉斯.乔治.哈耶克*，他曾讲道，欧米茄手表的产品种类从上千种减少到一百种，反而让销量大幅度提升了。

*尼古拉斯.乔治.哈耶克(Nicolas Grorge Hayek,1928-2010)瑞士斯沃琪(Swatch)钟表集团创始人和集团前董事长兼首席执行官。

当然，有人可能会说，少做几款手表或者手机是出于成本的考虑，并不能说明没有了选择用户会更满意，如果苹果出 5 款不同的手机，或许卖得更好。在历史上，苹果还真做过一次这样的尝试，它在推出第五代 iPhone 手机时曾经出过一款被称为 5C 的手机，其中 C 代表“彩色”的英文单词 Color，因为用户有很多种可供选择的颜色。但是，销售结果表明，多做了一款用户有较大选择空间的 5C 手机，苹果手机的总销量并没有提升，在此之后，苹果公司就果断停掉了这条产品线。

同时，在不涉及成本变化的一些服务领域，多给顾客提供选择也没有益处。谷歌的搜索引擎和很多产品在设计时也通常不给用户选择权。虽然谷歌的产品从理论上讲是允许用户自我设置的，但是实际上那些功能很难使用，非专业人士从来不去碰，因此用户从来都是用缺省设置（即默认设置)。谷歌在很多产品和服务上都做过实验，当用户难以进行自我设置、只能使用缺省设置后，反而会对产品和服务更加满意。

类似的情况在商业上非常多见。日本第二大（根据市值）汽公司本田是世界上最有竞争力的汽车公司之一，它从一个小摩托开始，成为今天全球最有影响力的汽车品牌之一，只花了一代人的时间。而本田的特点就是不给顾客提供什么选择。挑选过汽车的人都有这样的经验，在一辆新车的配置上，你通常有非常多的选择，这看上去是对你的尊重，其实最后你也搞不清楚需要哪些配置。而对于那些升级包，里面也是一大堆的

选项，如果少给一两个，你恐怕也查不出来。本田的策略很简单，首先，产品线特别短，只有雅阁、思域等几款汽车。其次，每种车只有几种标配，没有选配，这反而使得它的每一款车在美国都是同类产品中最畅销的。当然，不给用户选择也使其成本可以大幅下降。相比之下，美国通用汽车公司的产品线就要长得多，但是没有几个人搞得清它旗下不同品牌两款配置差不多的汽车有什么差别，顾客在面对同为通用出厂的、配置看似差不多的吉姆西(GMC)和雪佛兰的越野车时，总是难以做出选择（事实上它们没有什么本质区别)。林徽因的侄女林璎女士是美国著名的建筑设计师，她因设计了简洁的越战纪念碑而出名。林璎将乔布斯的设计理念概括成一句话，“少就是多”。当然，少了，就不可能有选择。

不仅在对外经营上不给顾客太多选择可以增加他们的满意度，在对内管理上，不给太多选择通常也有利于提高管理的效率和员工的幸福感。

在腾讯公司有一项福利，就是每年由各部门出钱组织大家在国内旅游一次。当然，某个部门如果有多数员工愿意自己加点钱去国外旅游，部门秘书也会张罗安排。秘书们很负责，总希望让每一位员工都满意。有一年年底，某个部门秘书拿了一个出国旅游的方案来征求我的意见。她出于好心，给大家提供了两个选择：

一个是到北海道滑雪，另一个是到普吉岛享受阳光。我让她只保留一个目的地，不要给大家选择。我看她一脸迷茫地望着我，便解释说，理由其实很简单，我们不能把好事办成了坏事。如果只给大家一个选择，比如说去北海道滑雪，大部分深圳的员工从来没有滑过雪，有些人甚至没有见过雪，更不要说去北海道不仅能滑雪，还可以体验正宗的日本料理和温泉了。大家年底前去这样玩儿一趟必然很开心，回来后一定会念着公司和部门的好，工作也会更有积极性。但是如果给大家两个选择--去北海道或者普吉岛--就要坏事。

先说说去北海道的这批人。大部分人不会滑雪，其实也很难真正享受到滑雪的乐趣，第一次滑雪的人在滑雪板上站半天腿就酸了。北海道那个地方到了冬天，又冷又潮，年底的时候下午 4 点天就黑了。大家虽然在刚去的头两天比较兴奋，但接下来就要开始抱怨坏天气了。然后就会想象着那些去了普吉岛的同事正躺在舒服的沙滩上晒太阳的情景，心里难免会后悔。反过来，那批去了普吉岛的人也是如此。刚一到热带岛屿，看到漂亮的沙滩，拍几张照片晒晒微博（当时还没有微信）会兴奋一阵，接下来就会觉得无聊了，因为普吉岛那个地方并没有什么人文景观，那群人想着远在日本的同事正在享受着温泉和美食，心里也要后悔。最后，两拨人回来都觉得不十分满意。秘书听了我的话，就给了员工们一个选择，至今参加过那次国外旅游的人有时见到我还说好呢。秘书问我这种经验从哪里来，我讲那是因为我过去在谷歌有过教训，给了大家选择，最后反而吃力不讨好。

有时，不仅在地点上不要给人提供选择，在时间上也是如此。大家可能

都有这样的经验，老同学们想在一起聚一聚，但总是找不到合适的时间。当然，一些考虑周到的组织者会给大家几个时间让大家挑选。不过你放心，即使给大家 10 个时间，也不可能找出一个时间段让大家都能来参加。因此，给大家几个时间选择看似是照顾大家，其实并不是一个好方法。我们不妨随便举一个例子来说明。假如同学们想在周末聚会，那么就有周五、周六和周日三个晚上可以选择，让大家填表，每个人需填写第一和第二候选。如果所有人都选择周五晚上作为第一候选也就罢了，可要是填得五花八门，就无法协调了。即使一半的人说周六晚上是第一候选，可如果你真选了周六，另一半的人多少也会觉得自己的意见没有被考虑，而那些把周六作为第二选择的人可能也会有些抱怨。这种时候，如果班上有一两个威望较高的同学拍板定周六了，虽然有同学会因为无法参加或者因为要牺牲掉其他事情而心生抱怨，但聚会还是能搞起来的。如果这个班上群龙无首，聚会可能永远停留在微信上。

比较好的方法是什么呢？对于同学聚会这种事情，几个核心同学商量一下，定一个时间，然后通知大家就可以了，不要给每个人选择的自由，因为永远不可能找到一个所有人都方便的时间。如果有的同学真的不能来，因为自己的其他安排与此冲突了，他更多的也只是遗憾，而不是抱怨。

不提供选择的一个直接的负面结果可能是永远得不到某些客户，或者在公司里无法让 100%的员工满意。但这其实没有太大的关系，因为我们不是神，没有能力让所有人都满意。那些在心里完全排斥你的产品的人，从来就不是你的潜在客户。同样，对于一个团队中某些个人偏好永远和团队大多数人不一致的人，除非他有别人无法替代的才干，否则找一个人替代他的位置，对于他本人、对于团队和公司都是一种解脱。因此，一个好的产品设计者会想办法引导顾客，而不会去做迎合每一个顾客的事情。同样，一个好的管理者需要制定简单有效，同时还能让绝大多数员工满意的制度，并给予大部分人觉得有用的福利，但是没有必要试图在每一件事情上取悦每一个员工。后一种做法不仅让人感到困惑，有时还会适得其反。适度的选择给我们自由，但是过多的选择会适得其反。

03.“第三眼美女新产品”在市场上成功的三个阶段

2016 年年底，有朋友和我聊到虚拟现实（VR），他问了一个有趣的问题：“为什么虚拟现实雷声大、雨点小，说了好几年，也没有看到能够很快普及的迹象？”

我一般把新的科技产品从出现到成为爆款的过程称为“发现第三眼美女”，这个比喻未必那么恰当，却比较容易理解和记忆。第三眼美女当然是相对“第一眼美女”和“第二眼美女”而言。第一眼美女有什么特点呢？首先，一眼看上去就很漂亮，但是不属于大众范畴。这里面有很多原因，或者是因为她们本身就认为自己是精英人群而非主流人群，或者是因为这些人光芒四射，一般人想接近也接近不了她们。总之，大众只能在远距离去欣赏她们。其次，人有时会看走眼，乍一看很漂亮，接近以后如果发现没有内涵，看到第二眼、第三眼时，未必还能有最初的好印象。第二眼美女未必有第一眼美女那么天生丽质，因此她们常常需要更懂得时尚细节才能引来周围人欣赏的眼光。但是这样一来，和一个第二眼美女交往的成本就比较高，大众即使心里痒痒，也未必能得到；即使得到了，第二眼美女的脾气也未必好，因此双方的蜜月期一过，可能也就形同陌路了。第三眼美女是属于大众范畴的，她们未必那么显眼，但是如果仔细观察，她们还是不错的。更重要的是，正因为她们可能没有光鲜的外表，如果依然能够吸引人，那么必定有某种美德或者价值。而对于欣赏这种美德或者看重这种价值的人来讲，他们对第三眼美女的喜欢会持续很久，除非这种美德和价值不再存在或者过时了。

再回到新技术产品，通常都需要到第三代才能够普及，被大众广泛接受，并且较长时间地存在下去。比如说计算机图形视窗的操作系统，最早发明它的并非像一般人所认为的是苹果公司，而是当年的技术先锋施乐公司帕克（PARC）研究中心。相比当时简单粗糙的命令行式的操作系统（今天已经很少人使用了)，图形视窗的操作系统在当时显得非常靓丽，但是它并不成熟，更谈不上实用。最初尝试使用它的是技术精英人士，或者是对技术非常敏感的人（tech-savvy)，只有他们才能看到其中的价值，大众对这项技术并不关心。因此，这一代产品还没有面世就基本夭折，更不要谈普及了。

第二代是苹果麦金托什（Mackintosh)电脑的视窗图形操作系统(不算该公司曾经尝试视窗但并未走红的Lisa 计算机)。今天苹果电脑称为 Mac 机， Mac 就是英文麦金托什的前三个字母。顺便讲一句，麦金托什的本义是一个苹果的品种。从扣的视窗操作系统思想来自施乐公司的第一代产品施乐奥托（Xerox Alto)，但是为了方便使用，做了很多改进，这就如同化妆一样。但是， Mac 机的价格比较昂贵（至今如此）因此只有高收入群体才愿意支付较高的价格购买。另外，机并不兼容（脾气不好)，因此只有能习惯它的使用方式的人才会一直使用下去。视窗操作系统的第三代大家都熟悉，就是今天被广泛使用的微软操作系统。它不像第一代、第二代那么“性感”和精致，但是仔细想想也很不错，因为它对一般人来讲足够用了，加上它非常实用、价格便宜、兼容性好，因此得到了普及。关于苹果和微软的操作系统之争，大家可以去读我的《浪潮之巅》，这里就不赘述了。

我们今天所使用的很多 IT（信息技术）产品都要走过这三个阶段，等到“第三眼美女”到来时，才能说明这个市场成熟了。比如智能手机，最早微软、黑莓、诺基亚等都开发了自己的智能手机，这是第一代，如

同“第一眼美女”，只有对这类产品感兴趣的人才愿意去尝试，一般老百姓只会远远地看看。第二代是苹果的iPhone。一款很漂亮的高端手机，如同“第二眼美女”，和大众其实没有太大关系。第三代是谷歌的安卓，便宜实用，这是“第三眼美女”，于是普及了。电动汽车也是如此。第一代电动汽车（不算当年爱迪生发明的那种不实用的电动汽车）其实不是特斯拉生产的，而是通用汽车公司在 1996—1999 年生产的 EV-1(—共只生产了不到 1000 辆)。当时一些环保人士和对技术敏感的人对它非常追捧，因为它是一个全新的概念。这些人觉得开着它会很酷，因为马路上见不到几辆，开它上路就如同傍着一个美女上街一样。但是 EV-1 不仅性能不够好，而且开不了多远就没电了，充一次电只够当天上下班。因此，这款电动车只能算是一个吸引眼球的花瓶。第二代电动汽车是特斯拉的汽车，性能不错，充一次电能跑很远，但是价格太贵，在美国基本上相当于一辆中档保时捷的价格(7 万~13 万美元)，只有富人才愿意购买。因此特斯拉卖了 6 年，一共才卖了不到20 万辆（包括它的 Roadster 跑车、S 第和 X 系)。第三代是特斯拉新推出的 3 系电动汽车(该系列因针对宝马 3 系市场而得名)，它的价格和传统汽车差不多，但是电动汽车的全部好处它都有，因此发布后一星期就订出去 20 多万辆，超过它过去所有汽车销量的总和。

我们不妨总结一下新产品获得市场认可必经的三个阶段。第一阶段虽然有了一个革命性的发明，产品也很性感，但是毛病很多，只有对技术特别敏感的人才会关注和使用它。第二阶段解决了第一阶段大部分问题，让技术带来的好处充分显现出来，但是价格昂贵，有时还不好伺候，因此只有有钱人才会使用。第三阶段解决了价格问题，才能普及到大众。绝大部分产品，三个阶段是由不同公司领跑的，前两个阶段的公司可能在商业上都不成功，只是为第三个阶段做准备而已。当然，也有些时候，个别公司财力充足，又能够坚持长期投入，能够走过全部三个阶段，但是这种情况非常非常罕见。当然，还有很多产品，甚至走不到第三个阶段就夭折了，比如 3D 电视。这就如同看人看外表，最后发现看走了眼。

04.共享经济的本质

未来商业的第一个特点是共享经济。

“共享经济”这个名词和概念在中国已经被炒作了很长时间，但是大部分人包括很多从业人员对它的理解都有偏差。错误的理解导致错误的结果，大部分宣扬共享经济的公司都是快速死亡，于是这个词在很多场合也被大家当笑话讲。其实这并不是共享经济本身有什么问题，问题在于炒作概念的人完全没有搞清楚共享经济的意义。

今天当我们说起共享经济时，大部分人马上会想到滴滴（包括它并购的

优步、快的等公司）的网约车服务、爱彼迎（Airbnb）的网上住房短租服务，以及今天的各种共享单车服务。几乎每一个生活在大城市里的人都受益于这些新的服务。但是如果再让大家想一些例子，恐怕举出来的都是凑数了，无论是共享充电宝、共享板凳、共享雨伞等对共享单车模式廉价的复制，还是更早前打着共享资源旗号的诸如 O2O 门诊挂号、共享会计、共享律师、共享医生等，对大家的生活都没有什么帮助。如果我们把共享经济的圈子划得再大一点，把那些所谓 P2P、O2O 等数十万家创业公司都包括进来，你会发现它们对我们的生活也没有产生什么影响。

单纯从共享经济公司的数量上来讲，过去和今天 99%以上的公司是在炒作概念。当然，凡是存在的都是合理的。那么多人炒作概念，不能简单地以“钱多人傻”来总结，它的背后有着相应的社会基础。共享资源这个概念听起来非常合理，因为我们的城市甚至我们的地球已经不堪重负，过去被浪费的资源实在太多，而闲置的资源也实在太多，因此通过共享更好地利用资源至少听上去是有道理的。倡导“共享”还有一个好处，就是能站到道德的制高点，显得有那么点儿情怀，也容易说动政府支持。投资人对于这样各方面都赞许的事情是喜欢投资的，媒体也喜欢追在后面宣传。当然在中国，共享经济比在世界其他国家炒得更厉害还多了一个特殊的理由~"这些年，中国大城市里非常严重的环境污染问题，让每一个有责任心的市民都意识到通过共享减少资源使用的必要性。在这种大前提下，当国内的创业者看到了爱彼迎和优步这两个成功的案例后，便觉得似乎什么东西、什么资源都可以拿出来共享了。

2016 年，摩拜单车在上海正式投入运营，可以算是共享经济的一个分水岭。在此之前，其实中国已经有不少于 1000 家基于所谓 O2O、P2P 和“互联网＋”概念获得融资的各种共享资源公司。这还不算那些已经成立多年、生意没有起色，又趁机挂靠到共享经济新概念再次获得融资的老公司。当然，世界上其他国家也诞生出各类共享经济新公司，但是没有中国这么火热。这个阶段的共享资源公司主要的特征是利用互联网平台将原本属于个人的东西拿出来共享，从房屋到汽车（以及司机的时间)。但是，并非所有的资源都可以共享，或者都适合共享。美国在共享各种资源方面开始之早、尝试领域之多，远超出国内人的想象。早在 2000 年前后第一次互联网高潮时，美国就开始做出各种共享的尝试，比如诞生过好几个电动工具(电钻、电锯等)共享的公司。那些公司创始人初衷很好。美国人喜欢自己动手做东西，即所谓的 DIY(do it yourself)，因此家里都有不少电动工具。而那些工具的使用率极低，比如一个电钻买来以后一辈子的使用时间不超过 1 小时，而比较昂贵的割草机平均不超过 100 小时。于是从 2000 年之后，他们先后创立了十几家共享工具的公司，但是不论使用早期的互联网技术，还是后来的社交网络、移动互联网，都失败了。

除了共享资源，世界各国还出现了共享个人时间和专业技能的公司。美国在第一次互联网高潮前出现了共享会计和投资顾问业务的似 MyCFO 公司，其创始人是硅谷著名企业家詹姆斯.亨利.克拉克*气除了一度短暂

辉煌过，很快就关门大吉了，今天已经没有什么人知道它了。同样，硅谷还出现过 MyConcierges 等共享管家服务公司，今天也不见了踪影。中国的各种共享专业服务(律师、医生和会计师)等，其实都是美国那些失败的共享经济公司的翻版，而其结果也并没有比美国的前辈们更好。*詹姆斯.亨利.克拉克，美国硅图公司（Silicon Graphics Inc.,SGI)、网景公司的共同创始人、风险投资人。

直到今天，全世界第一波围绕共享经济创业的公司，不仅都没有上市，而且除了爱彼迎，优步和滴滴发展得比较好之外，剩下的大部分已经死掉了。至于为什么是这样的结果，我在后面会仔细分析。2016 年之后，共享经济的形态发生了变化，具有代表性的是以摩拜和 OFO 为代表的共享单车服务。这一次“共享”和之前所不同的是，并不需要大家把自己闲置的东西拿出来，而是由提供共享服务的公司制作标准产品让大家使用。当然，市场上永远不缺乏廉价的复制。当摩拜和 OFO 获得巨额的投资和超高的估值后，一夜之间，什么共享充电宝、共享雨伞，甚至共享篮球都纷纷出现，而一些原有的设备租赁服务也打上了共享的旗号。不过，可以预计接下来的几年内，又会像两年前那样死掉一大片。

不论是哪种形式的共享，为什么只有少数公司（我们姑且将优步、爱彼迎、滴滴和摩拜等算作成功的公司）能成功，而大部分看似商业模式相同的共享却只是烧钱，没有产生效果，也不会产生效果呢？下面我就从经济发展的根本需求来分析，大致可以归结为三个原因。

首先，共享是一把双刃剑，它既有可能发展经济，又有可能让 GDP(国内生产总值）萎缩；既有可能为大家省钱，又有可能让我们失去拥有物质财富时的快感。因此，人们对于共享的需求本身就很矛盾。一方面，虽然每个人都认同如果全世界人人都过上美国人那样的生活——每个家庭拥有两辆汽车、200 平方米的住房，每个月用掉 500~1000 度电--这需要 2~3 个地球的资源，但是大家依然在追求这样的生活，甚至房间空置也还要购买。每个人都想的是让别人减少消耗，而轮到自己却很难做到。另一方面，在过去的几十年里，全世界的 GDP 就是靠消费在维持。如果生产的商品真少了一半，00？真的萎缩了，不仅国家领导人不愿意看到，其实老百姓也不愿意接受。00？并非冷冰冰的数字，它是就业，是每个人的收入基础和梦想的来源。说到污染，几乎每个人都痛恨它，但是如果真的将大家的收入和财富减少 20%，以换取更好的环境，大多数人都不愿意，这就是大家宁可挤在空气污染严重的北京，也不愿意到山清水秀的三线城市的一个重要原因。因此，不论大家喜欢不喜欢，任何让经济萎缩、让 GDP 降低的共享经济（或者其他什么商业模式）都是维持不下去的。使用这个试金石就可以判断哪些共享经济的公司能成功，哪些一定会失败。

我们先来看看早期的成功案例一一网约车和爱彼迎的短租。它们看上去都是将自己的闲置资源拿出来共享，从而达到了减少资源浪费的目的，不过仔细分析就会发现它们有区别。爱彼迎确实是让人们将自己不用的住房拿了出来，符合利用闲置资源的原则，但是优步和滴滴并非如此。

因为网约车的大部分从业者都是专职司机，并非工薪阶层下了班去做第二份工作。很多司机为了从事这个职业还专门买了新车，以达到专车的要求。事实上到目前为止，除了住房之外，任何将自己的闲置资源拿来共享的尝试都不成功。

如果是因为购买了新车，让更多的人能够就业支撑了网约车的生意的话，这符合做大经济规模的原则，那么它的出现是促进了经济的增长，而不是让经济萎缩。网约车可以理解成将原来的出租车行业的体量迅速扩大。以中国为例，中国自改革开放后就有了出租车，但是发展了 30 多年，至今一共也就发放了大约 200万张牌照。而滴滴等网约车公司诞生之后，被管理起来的、在路上跑的这种起到“出租车”作用的车辆，到 2016年已经超过 900 万辆*了，翻了两番多，新增加的 700 万辆都是原来没有的网约车。因此，汽车的共享让这个市场的规模快速增加。在美国的情况类似，旧金山市原本希望通过各种共享汽车解决交通拥堵问题，但是优步出来以后，交通更加拥堵了，因为街上跑的汽车增加了，而不是减少了。

*各家网约车公司公布的加盟司机人数加起来远不止 900 万，但是我们在这里考虑到各家公司加盟司机重复度很高。这里以 2016 年滴滴公司公布的司机人数为准。

同样，有了爱彼迎之后，在美国，家庭外出旅游的时间由原本的 3 天增加到了 5 天，市场规模增加了。至于 2016 年的摩拜单车和 ofo，它们让自行车又重新回到了城市，造就了一个新的大市场。此外，它们也不是把大家闲置的资源拿出来共享，而是制造新的产品。从这两个方面看，至少它们符合让市场变大的原则，至于是否最终能成功，还有待时日的考验。

反观那些失败的共享经济案例。首先，它们都没有将原有市场扩大这个特点，无论是过去的共享电动工具，还是今天的共享充电宝。就说手机充电这件事吧，虽然手机充电是刚需，但是充电宝却不是。你不可能因为有了租赁充电宝，让原来每天使用 5 个小时的手机变成能使用 10 个小时。更何况，租来的充电宝带不带病毒还两说呢。想到出租充电宝的人，是将两个概念混为了一谈。说话浑不凛的王思聪和运营手机充电宝租赁的陈欧还在网上有一番口角。但是很长时间过去了，并没有见到共享充电宝像当初共享单车那样火爆，原因很简单，它不会将手机使用时间延长。

其次，共享是为了带来便利，而不是为了节省资源。因此，是将自己闲置的资源拿出去共享，还是由第三方公司提供共享资源，都无关紧要。以共享电动工具为例，在美国买一个电钻只要 20~40 美元，但是为了使用它，开车一小时去别人家取实在不方便。至于割草机，重达 50~100 磅（约 23~46 千克)，需要 81！乂（运动型多用途车)这样的车才能拉走，更不可能到别人家去借了。不仅那些家里闲置的设备没有能够成功地共享，即使是自己不使用的汽车也没有能共享成功。在爱彼

迎诞生之后，美国就出现了几家共享短期闲置汽车的公司。它们的想法看起来合情合理。美国很多短期出差或者旅游（一周以内）的人，大多会自己开车到机场，将车子停在那里，每天交几美元到十几美元的停车费。而等这些人到了要去的城市后，每天还要花 40?60 美元租车。于是就有人考虑，为什么不能把那些停在机场的车通过共享的方式租给出差的人呢？

这不是一举两得吗？接下来就诞生了撮合这种生意的公司，不过三年过去了，这种生意一直没有能够做起来。其中根本的原因是，它既不符合能够创造更大市场的原则，使用起来也不方便。属于个人的每一辆车条件好坏不一，开出去有了问题，真是叫天天不应、叫地地不灵。在摩拜单车出现之后，有人问它的共同创始人王晓峰，为什么不简单设计一种智能锁，然后让大家将自己不骑的自行车贡献出来呢？王晓峰讲，那些品质差异巨大、毛病一大堆的自行车，骑起来没有面子，更重要的是紧急的时候不能保证它们不掉链子，损毁了以后也没有人维修，看似节省资源的做法其实无法给大家带来便利性。因此，摩拜单车并不考虑利用闲置资源，而是更多地考虑共享所提供的便利性。

在未来，更多的共享可能不是将自己闲置的东西提供给大家有偿使用，而是像摩拜和 ofo 那样利用新技术的物品租赁。租赁的历史非常悠久，只不过在 IoT*的新时代它变得更为方便，我们将它冠以了共享的概念而已。早在 20 世纪 90 年代末第一次互联网大潮时，在美国，很多垂直领域就有了类似摩拜单车这样的服务。在美国，很多女士参加晚会，包括很多好莱坞明星走红毯时，用的首饰甚至服装就是租赁的。根据《奢侈》（Deluxe)一书介绍，当时美国名媛伊万卡.特朗普也会租赁极为昂贵的、单价上百万美元的时装，而不是选择购买。在美国，除了有些病态的名牌手袋和时装购买者，很少有人愿意买 50 个包、100 套时装放在家里，当然新加坡和迪拜这种地区有这样的人。像伊万卡.特朗普这样的人不是没有钱购买，而是觉得没有必要。而服装和饰品的租赁让很多人能够每次参加活动都换一个手袋和一套服装。通常，路易，威登或者香奈儿的手袋一次的租金是售价的 1/10 左右，通常为 200～400 美元。如果由个人将自己在家闲置的服装和手袋拿出来共享，不仅质量没有保障，使用后如果出了问题，纠纷也难以解决。因此，在这个行业，共享资源做得到，共享个人闲置资源却没有意义。*IoT，Internet of Things，国内有些地方翻译成物联网，有些地方说成是万物互联。物联网的翻译不准确，因为 things 本身包括现在的人，而不仅仅是东西。因此为了不强化物联网这种不准确的提法，本书后面直接采用 IoT 的提法。

同样，在互联网兴起之后，照相器材的出租也随之出现，租一次大约也是售价的 1/10。这一类市场有很多，不过今天的规模并不大，因为都是相对小众的垂直市场，但值得一提的是它们的生意不错。这些共享租赁给客户提供的最大价值是多样性（服装饰品)和便利性(照相器材)，而在多样性和便利性的后面，是让顾客更多地使用资源，而不是减少资源的使用。这是共享经济能够成功的本质所在。中国共享自行车的商业模

式，和这些高端产品的共享如出一辙。

最后，对于专业人士，时间和技能的共享其实早就已经开始了，只是我们没有采用“共享”这个词而已。在历史上，除了国王和个别贵族，没有人会养着一个医生、理发师或者园丁，让他们只给自己提供服务，后者的时间其实已经被共享。同样，除了大机构，不会有人专门养一个会计师或者律师，这些专业人员的时间和知识已经在被共享了。今天，看病难的症结不在于没有共享医生时间和知识的平台，而在于好的医生永远是供不应求的。在任何时代，即使医生的平均水平可以提高很多，也是永远都有好的和相对差的分别，而前者永远是缺乏的，因此利用社交网络或者移动互联网平台，并不能解决这种供需矛盾。

专业人士的时间和技能难以利用新的互联网平台进一步共享的另一个原因是，如果服务相对满意，顾客和他们之间总是希望建立一种长期的关系。因此，这种以共享为噱头的平台，即使做得好，也不过是带来第一单生意。一位投资人和我讲，他太太约了一个上门美甲的人到家里做指甲，做完后向技师要了个电话，从此他们之间的生意就不再通过网约平台了。这位投资人马上就想到，不能投资给这个共享经济的公司，因为成交了第一单生意就不会有第二单了。更何况他太太半个月做一次指甲，也不会因为有了共享的平台就天天做指甲，因此市场规模不会扩大。

在对那些虚假的、炒作起来的共享经济泼了些冷水之后，我要说，那些真正能够调动更多资源、将市场做大的共享经济在未来还是大有希望的。在 2016 年新的一轮共享经济发展过程中，一些关键性技术，比如机器智能、10 丁和移动支付，使共享的便利性得到很大的改善。IoT 和 GPS(全球定位系统）定位技术，可以让一些难以携带的大件物品变得容易跟踪，从而容易共享。今天，我到世界上大部分大城市，在机场不需要到柜台办理任何手续，就能找到我订好的车，然后直接把车开走，在离开机场还车时，也不需要和任何人进行交接，直接将钥匙扔回到钥匙箱中就可以。在未来，我们差旅的行李可能就不需要像现在这样带很多，因为一些笨重的用品，比如照相机和镜头，可以在机场提取。关于对物品的跟踪，我们在下一章中会有更详细的介绍。

不论是什么形式，要想对哪一种物品或者服务成功实现共享，从根本上来讲，都需要通过共享创造出更大的市场、更多的需求。自从工业革命之后，全世界经济就进入要靠消费来拉动的供大于求的时代，而且这个趋势在不断地加速。我在前面讲过，商业的本质是为了让人多花钱，而不是省钱。如果共享的结果是大家都不去买东西，那么经济一定会萎缩，这样的共享经济是一定发展不起来的；反之，如果让更多的资源加入到经济活动中，利用新技术提高效率、增加使用量，给大家带来方便，最终让大家多花钱，这样的共享经济就有造血功能，就能成功。美国在没有共享奢侈品之前，那些喜欢时尚的女性每次出门只能在自己的两三个手袋、七八套礼服中来回挑选；有了这个服务之后，她们在不知不觉中就花掉了很多钱使用奢侈品。至于共享是由每个参与者提供物

品，还是由某家公司自己提供，倒不是问题的关键。至于共享经济什么时候能够普及，我们在前面讲过，很多技术最终成功需要三波浪潮，也就是我所称的“第三眼美女”。2016 年之前的共享经济算是第一波，大部分失败了，因为从业者关于利用闲置资源的理解就是错误的。2016 年到最近兴起的是第二波，不少创业者对扩大市场规模这一点有了深刻体会，因此是一个进步。另外，技术的进步也让共享更加容易，但是依然会有大部分人要失败。当然，失败的主要原因是商业上的失败，而不是模式本身的失败，更不是技术的失败。接下来，还会有第三波浪潮，而在那一波浪潮中，我们今天所欠缺的一个环境，即用户的信用和行为习惯会被补充进来，并融入共享经济的生态圈，这样就能够做到共享更多资源了。

05.未来经济的走向：跟踪经济

未来商业的第二个特点是跟踪经济。当然，正如罗马不是一天建成的一样，跟踪经济也不是现在突然冒出来的。

从互联网时代开始，跟踪就成了互联网经济的一个特点。互联网公司早期是根据 Cookie*一来跟踪用户在互联网上的行为；等到了移动互联网时代，电话号码成了人的标识，加上手机定位的功能，使我们跟踪一个人的行为变得非常容易。这种跟踪的做法，给商家带来了很多机会。不过，迄今为止，跟踪对经济的贡献依然有限。今天人们所说的跟踪经济，还停留在跟踪用户网上行为，或者根据定位推荐附近的商家这些层面上。坦率地说，很多商家为了挣快钱，利用用户信息强推一些没用的信息，不仅对用户帮助不大，还会引起用户的反感。当然，这也不能全怪那些从业者，因为他们的思维受限于互联网时代和移动互联网时代的技术水平。今后随着智能技术和 10 丁的普及，跟踪经济将发扬光大。

*Cookie 通过在客户端记录信息确定用户身份。

机器智能和 10 丁这两项新技术，结合渗透率已经非常高的移动互联网技术，几乎可以完美地跟踪我们能够想到的一切过程。这样，未来的商业将建立在精确到每一笔交易、每一个细节和每一个人的基础之上。什么叫作“精确到每一笔交易”呢？我们不妨看一个真实的案例。我曾经接待过一位成功的创业者，他在第二次创业前对美国的酒吧做了一年的市场调查。根据调查，他发现美国酒吧平均有 23%的酒是被偷喝掉的。这是怎么回事呢？其实很简单，比如张三是酒保，李四是他的熟人，这天李四来到酒吧，张三说：“哥们儿，新进了两箱黑方（威士忌），给你来一杯。”反正老板在后面看不见，张三拿老板的酒讨好朋友又有何妨。即使老板在，本来一杯两盎司 0 盎司约 30 毫升）的酒，张三给李四倒 4 盎司，老板也不知道。如果某天老板有事情先回家了，张三和另一位酒保王五可能又将刚进的青岛啤酒…人喝了一扎。这样，近 1/4 的酒就被偷喝掉了。这种情况，过去还真没有办法解决，老板要么只能认倒霉，

要么提高点儿价格，把损失转嫁到消费者身上。

现在，这位创业者替酒吧将酒架略作改装（一个酒吧大约需要一两万美元)，再将传感器（只要 10 美分）贴到酒瓶底下就可以了。这样，每一次倒酒的细节都可以跟踪，在几点几分、由谁倒的、倒了多少，都记录得一清二楚。这些数据还可以通过移动互联网发送到老板的平板电脑上，这样老板即使不在酒吧，也能了解每一笔交易的细节。再进一步，这些数据记录下来，不仅可以帮助老板管理酒吧的员工，而且可以对它的生意情况做详细分析，从而提高利润。

跟踪每一笔交易的细节在过去不仅做不到，而且因为处理能力不够，可能还得不偿失。但是当 IoT 普及之后，使用机器智能完成这件事就变得轻而易举了。如果按照今天的计算机智能水平来看，人类已经进入了机器智能时代，那么再加上 IoT，机器将获得超级智能。

比监视酒有没有被偷喝更有意义的是设法确认我们购买的商品是原装货还是假货，这对药品安全特别重要。据中国电商行业的一位负责人讲，中国城市药店里出售的药品，很多是无效的（可能是过期的，也可能干脆就是吃不死人的淀粉)，但是今天没有任何一个机构能够彻查所有的假药，因为药品流通的渠道太复杂，链条太长，采用今天的技术(比如二维码)无法追踪一个物品的来龙去脉。比如 100 盒药装入药箱里，不可能每次流通时打开箱子一个个扫描检查真伪。因此，虽然从国家到消费者，包括中间渠道的药厂和药店，都有意愿来解决假药的问题，但是做不到，因为条件不具备。

在未来，有了区块链技术和相应的传感器技术(比如 RFID 射频识别*),消费者可以跟踪每一瓶药。从出厂开始，这瓶药经过了哪些运输环节，到了哪家批发商，由哪个经办人卖给了哪家零售商，上了哪个门店的货架，都可以了解得一清二楚。消费者甚至可以跟踪制药所使用原料的来源，这样一来，假药问题才有可能从根本上解决。事实上，在美国的一些餐厅里，已经开始尝试让顾客了解一个汉堡包所用的牛肉来自哪家商店，而那家商店是从哪个牧场进的货。

*RFID 射频识别是一种无线通信技术，通过无线电感应在没有物理或者光学接触的情况下读写信息。

在上述方案中，要用到三个关键技术：第一个是 IoT，因为它可以监控整个过程；第二个是机器智能，因为把所有商品都这样管理起来，计算复杂度太高，不能用现在的方法做，所有事情都需要机器来做；第三个就是区块链。讲到区块链，对它有所了解的人可能会想到它的一个应用——比特币。其实，比特币只是区块链一个不大的用途而已。从广义上讲，区块链是一个特殊的账本，它在一个物体一比如比特币(或者商品）一一产生时就创立一个区块，记录了关于这个物品的全部信息，在每一次交易（比如从生产车间到仓库）时记录下它的细节。当每一次这样的交易都记录下来后，实际上就形成了链的概念。区块链的方便之处是，

它可以随意组合和打散，比如 100 瓶药中的每一瓶都有一个区块链，装箱后可以合成一个新的区块链，到了零售店拆开后，再恢复成单个区块链，这些过程中的信息都会被记录下来。如果中间有人放入一瓶假药，那么后面的经手人通过查询前面的全部记录，就会发现有瓶药的记录不对、是什么时候放进来的等等。

当然，要做到这件事，一个国家乃至全世界需要建造新一代的 IT 基础架构，而这件事情已经在进行中了。在未来，我们不仅能够查出每一个商品出厂后的全部流通过程，而且能够进一步往前查，知道它们的原材料来自哪里。比如很多快餐店，包括星巴克这样的高端咖啡店，常常使用廉价的原材料，比如烤好后放了一年的咖啡豆。这在过去，外人很难知道食品原材料的来龙去脉，只有记者曝光后，大家才惊讶地发现光鲜的食品后隐藏着巨大的问题。不过，在未来的跟踪经济时代，哪家食品店使用的原材料好，哪家为节省成本使用劣质材料，消费者可以了解得一清二楚。

跟踪经济不仅对消费者有利，也便于厂家做生意。在过去，厂家将产品卖给谁经常是两眼一抹黑，什么都说不出，比如，出版社就不知道书都卖给谁了。当然，今天一些互联网公司能够部分了解顾客的情况，比如京东或者亚马逊，但是它们不会将信息分享给出版社。未来，使用 IoT 和区块链，这个问题就很容易解决。今天在一些行业，对跟踪经济有比较深刻认识的公司，其实已经开始利用跟踪经济的特点改善公司经营了，甚至还改变了商业模式。比如我在《智能时代》一书中提到过金风公司的案例，他们通过 107 不仅了解到自己的风力发电机卖到了世界什么地区，而且知道每一台发电机后来运行的情况，这样就便于他们主动为用户维护发电机，而之前因为对运行情况一无所知，只能由当地工程商维护。接下来，金风公司干脆在商业模式上做出了根本性的转变，主营业务由风力发电机的制造转变成发电设备的运营和服务。这样就不是一次性赚一笔钱，而是能够持续不断地赚钱。这就是跟踪经济带来的好处。

谈到 IoT，很多人只想着“物”的互联，其实这个理解太过狭窄。在 IoT 中，人是一个重要的、最不能忽略的因素。如果我们将这个因素考虑进去，跟踪经济将变得更为精彩。当然，IoT 不是凭空发展出来的，而是植根于今天的互联网。

我通常会将 IoT 当作第三代互联网来介绍。既然有第三代，就有第一代和第二代。第一代互联网是计算机之间的联网，第二代互联网从特征上看是手机的联网，但是从本质上讲是人与人之间的联网。但是互联网发展到第二代时，第一代融入到了第二代中。同样，到了第三代，将是所有东西的联网，自然要包括人。过去很多人一谈到 IoT，就想到传感器、摄像头、工业设备等，这种理解太狭隘了。而人依然是下一代互联网的核心。

我们不妨通过下面几个案例看看人今后在 IoT 中的作用。先讲讲 Google

Now*。这款产品是谷歌几年前为用户提供个性化、智能化服务的核心。Google Now 讽是谷歌在 I/O 开发者大会上推出的一款应用，它会全面了解你的各种习惯和正在进行的动作，并利用它所了解的来为你提供相关信息。这款产品的本质是什么？它实际上是跟踪了每一个人的行为一一我们在哪里居住和上班，每一天都有什么活动安排，朋友在通信中（比如邮件）约了我们什么事情，甚至还可以通过它的智能家居产品了解我们在家里的活动和家人的活动，这样就把真实世界的你联入下一代互联网中了。

在第一代互联网中，我们要主动告诉互联网我们是谁（通过登录），互联网才能确认我们。不过麻烦的是，各个网站只能了解我们的一个侧面，因为我们在互联网不同网站上的行为是彼此孤立的、没有联系的。在第二代互联网中，我们通过一个特殊的身份标识，也就是手机，告诉大家你是谁、你在哪里。到了第三代互联网也就是 IoT，由于我们身边所有东西都联网了，而且有很多传感器（比如摄像头就是一种广义上的传感器）都能识别我们，我们到哪里去、做什么事情就会变得很方便。

多年前我在中关村电子一条街做生意的时候，周围的人彼此之间经常调个货、打个招呼就先把东西拿走应急了，回头把支票（或者现金)补上即可，因为大家的身份能够确认。但是，从外地来一个采购人员，我们不仅会要求他先把款打过来，而且还要确认他的账上有钱才能给他发货，原因是我们不能确认他的身份，因此只认钱、不认人。我们对别人身份认证的能力，只限于我们在中关村电子一条街这个小商圈里，因为人的智力达不到能够将这个圈子扩大的水平。同样，今天世界上有一小群人，比如运通百夫长卡（俗称黑卡）的持卡人，在世界各地买东西还是拿了就走，花多少钱也没有关系。到国外旅游，万一钱包丢了，只要给运通卡的某个特殊号码打去一个电话，确认身份后，很快就有人将一笔应急的钱送到客户指定的见面地点。但是，这样的服务一般人是享受不到的，因为今天这样的服务其实是基于人力建立起来的、对少数人经济活动进行跟踪的跟踪体系，而昂贵的成本不可能做到为每一个人服务。

不过在未来，得益于跟踪经济，一个普通人去一家精品店买东西，店里的销售人员也能够确认他，甚至知道他的喜好。这个人并不需要像现在那样掏出钱包亮一亮自己的信用卡，或者把手机扫一下，因为店里的智能摄像头具有感知手机标识号码*的传感器，通过传感器就知道他是谁了。在购物之后，他可以直接记账把东西拿走。相反，别人偷了他的手机或者装走几张信用卡，也是毫无用处的，因为店家很容易甄别持有手机或信用卡的人和摄像头看到的人不是同一个人。

*每一部手机出厂时都有一个独一无二的、提供给电信运营商识别的号码，这个号码不是手机号。

这种技术不仅可以用于购物，还能应用到生活的各个方面。2014 年，日本发明了一种确认汽车主人身份的技术。它通过传感器，能够判定坐在驾驶位子上的人是否是车的主人。因为人的外形和坐姿是不同的，如

果不是车主，它会要求输入密码，如果密码输入错误,车子就会自己锁死。在这个领域，大众等公司已经在逐步将你和汽车联系在一起了。2017 年，在拉斯维加斯的 CES（国际消费类电子产品展览会）上，大众公司宣布，到 2020 年，它推出的汽车将会有很强的身份确认功能。在国内，阿里巴巴集团和上海汽车集团在联合推广由上海汽车制造、内置了阿里巴巴很多跟踪技术的智能汽车。在未来，如果它们能够结合类似于 Google Now 的功能，加上未来家庭的全面智能，那么将来在我们出门前，汽车就知道我们要去哪里。如果是去购物，它会提前通知商场把我们要的货物准备好；逛完商场后，甚至会有机器人帮我们把货物搬上汽车；而当我们把汽车后备厢关上、开车离开的一瞬间，商场就把钱自动收走了。

以阿里巴巴为代表的大型电商公司将来能够对你购物的意向把握得有多好呢？会非常好！不仅比我们想象的好，而且比我们更了解自己的意图。今天，亚马逊的对话机器人 Echo（背后用的是被称为 Alexa 幼的语音识别和对话引擎)，会根据用户的购物习惯提醒他们一些消耗品是否快用完了，并且帮助购买。我的一个朋友使用它买了几次高尔夫球后，它就会问："是否要买新的了？"他觉得好奇，就有意回答了"是"，然后 Echo 又问："是否还是买上次的品牌？"他也给出了肯定的回答。结果两天后亚马逊就把两打高尔夫球送到了他家门口。这种交易的达成其实就是靠对他行为的跟踪。当然，如果这一个月他经常出差没有去打球，这种根据过去购买行为预测未来的购买需求就不准确了。不过，在将来这种误判就很容易避免，因为他在过去的两个月去了多少次球场，甚至打丢了多少个球，都是可以准确得知的。当然，更方便的做法是亚马逊可以把一些球直接送到他经常去的球场，每次用掉了多少球直接记账即可。对人的跟踪不仅仅涉及人的日常行为，更涉及对健康状况的跟踪。美国著名医学院加州大学旧金山分校的阿图尔.布特（Atul Butte）教授等人的研究表明，根据一个人过去的健康记录以及他最近的活动，很容易预测他将来可能得什么疾病，甚至死于什么疾病。对于高危人群，可以及早预防。

我们知道，人身体的健康状况在很大程度上取决于基因。在美国，45%的人死于三种和基因相关的慢性疾病，即心脏病、中风和糖尿病。如果能够对人进行全基因图谱的分析，就可以更准确地预测这个人未来面临的疾病风险了。

我在《智能时代》中介绍的著名的人类长寿公司现在就提供一项对人一生健康跟踪的服务。它会给顾客做一个体检，主要是全图谱的基因检测，将个人的基因数据存在它的服务器中，然后送给每个顾客一台 iPhone（苹果的平板电脑)，作为顾客了解自己健康状况的终端。对于每一个顾客，该公司会提示一些未来要注意的疾病防治措施；对于已经得病的人，它会提供这种疾病的医学进展，包括新药和治疗方法的进步，并且建立患者和医院之间的联系。这个服务是终身的，也就是说我们个人和健康相关的一切事情都被联入了全世界一个大的医疗网络中。

对于我们身体疾病的情况，能否进行有效而且非常方便的跟踪呢？答案是肯定的。Grail（圣杯）公司就是利用基因检测技术跟踪筛查进入血液的癌细胞，来判断一个人是否患有癌症；如果是，它还能判断肿瘤长在了哪里（因为不同身体组织里生长的肿瘤的基因也不同)、发展的速度如何，以及对哪些射线或者药品敏感。这家公司为什么能做到这一点呢？因为如果人体内有了肿瘤细胞，它们死后会进入血液，而肿瘤细胞里有的 DNA（脱氧核糖核酸）是和我们正常细胞不同的，这件事情可以通过基因测序来跟踪。这个例子说明，人体内部的运动变化和世界上各种物体的运动一样，是可以跟踪的，也是有规律可循的。我在《智能时代》中介绍过，癌症之所以难以根治，原因在于癌细胞是经常变化的，而过去的技术很难跟踪它们的变化。在未来，当医生能够及时跟踪我们身体的变化时，癌症患者体内癌细胞基因的变化就能够得到有效的跟踪，从而使癌症得到有效的医治。

对身体的跟踪不仅对患者有益，对每个人也都有好处。今天我们对自己身体的"运行状态"所知甚少。对人类健康的威胁在很大程度上是因为我们对自己的状态不自知。过去，我们了解自己是非常困难的；今天，各种可穿戴设备以及各种智能家居设备（比如智能座椅和智能床垫）在某种程度上可以帮助我们了解自己的状态。虽然它们提供的信息未必像专业设备那样准确，但是这种"业余的"、长期的跟踪，比一次专业的检测更有意义。未来，我们有可能做到在去医院之前，医生就已经对我们的疾病有了比较准确的了解。

除了对人的跟踪，对其他事物也可以做到这一点。今天，特斯拉公司会记录它所出厂的汽车全部的运行状态，这样当汽车有了故障需要维修时，技术人员不需要当场检查，而是根据汽车运行情况的历史数据就能迅速找到问题，这样，车主就不需要等待很长时间了。相比之下，过去的修车方式就显得效率很低下，当车主将车开到修车店后，技工们要花很长时间检查并找出毛病，然后才开始修理。在美国，修车经常一修就是一天的时间，因此修车店不得不免费提供接送服务，甚至免费租车服务*，当然这些也要计入成本。有了对汽车运行状态的跟踪，车的保养成本自然也能降低很多，因为在过去，修车主要的费用来自工时而非配件。这就是跟踪经济带来的好处。

*高端品牌的汽车修理店会提供免费租车服务。

IoT 是个很宽泛的概念，而跟踪是它一个重要的功能，在我们担心被跟踪而失去隐私的同时，是否能想到它带来的巨大好处呢？当然，有用的技术最终会带来巨大的商业利益，这就是跟踪经济的基础。这个经济规模有多大呢？据估计，到 2030 年，使用跟踪技术（包括 IoT 的设备制造和基础架构建设)带来的产值可以达到今天电信产业的两倍，而后者今天的市场规模是 3.5 万亿美元，在这个基础上翻一番就是 7 万亿美元。也就是说，它将成为世界上最大的产业之一。而现在，跟踪经济刚刚起步，所以到处是机会。

06.合作经济：合作比颠覆更重要

未来商业的第三个特点是合作经济。

在过去的几年里，我们一直在讲两个概念：颠覆性创新和“互联网|”。颠覆性创新是需要的，但是这些年我们看到颠覆性创新成果其实不是很多，这不仅是在中国，在世界范围内也是如此。甚至一些媒体说，很多所谓的颠覆式创新，比如手机的无线充电，也不过是旧酒装进了新瓶子而已，因为电动牙刷早就在使用这种充电方法，而它最早的成功试验可以追溯到 100 多年前的特斯拉*时代。至于“互联网＋”，这个概念这几年依然很热，但是由于没有产生什么像样的成果，因此如果今天大家还拿这个概念去融资，恐怕没有什么人愿意投资。

*尼古拉“特斯拉(Nikola Tesla，1856—1943)，因主持设计了现代交流电系统而享誉世界，被认为是电力商业化的重要推动者之一。

那么，为什么这两个概念走下了神坛呢？这先要说说它们是如何被“祭”上神坛的。颠覆式创新在中国被讲得最多，有两个原因：其一，在历史上，中国缺乏颠覆式创新，特别在近代以来更是如此，而一般人则是缺什么就喜欢什么；其二，中国在近几十年的发展过程中，基本上是靠快速复制获得经济增长的，缺乏一种通过长期进步实现从量变到质变的耐心，什么事情都想一蹴而就。而颠覆式创新这个名词让那些没有耐心的人感觉只要率先迈出了第一步，就可以改变世界，这反而是没有耐心的体现。我在《文明之光》中举过一个发明青霉素的例子，那个案例说明，真正的创新是一个非常漫长而艰难的过程，并非从 0 到 1 那么简单。至于“互联网＋”，则满足了很多人想往新概念上挂靠的虚荣心。而这种虚荣心并非只是面子上好看，还可以带来实际的利益，具有将稻草卖出黄金价的可能性。不过这个词从逻辑上讲只有加法公式的一半，大家马上会问加什么。很多人误以为有了互联网，什么都可以往上.套，这无异于闭门造车，最后除了概念什么都剩不下。

虽然我们常讲，概念本身是没有对错的，错误来自滥用概念的人，但是如果我们能够找到更好、更准确的概括未来经济特点的概念，便能够容易甄别社会上的金条与稻草了。在真正的创新中，合作远比颠覆更普遍。

各种创新，多少都带有一点颠覆性，只是在程度上不同而已。任何看似巨大的质变，其实都需要量变的积累，而在每一次量变的过程中，原有的形态会得到部分甚至大部分的保留，这可以看成是原有产业和新技术的合作。在互联网时代，互联网的新技术和现有产业进行合作，就会让

发展已经呈现停滞的产业焕发青春。今天的互联网所扮演的角色有点儿像 100 年前的电话，只不过它比前者更方便、更先进而已。在 100 年前，当电话改变很多产业时，并没有人炒作什么“电话—”的概念。在接下来的很多技术革命中，也都没有炒作任何“技术十”的概念，世界照样在飞速发展。今天我们发明一个所谓的“互联网—”，也并不会加速任何社会进步。当然，为了方便大家理解新技术，并且强调互联网的重要性，使用一个带有“互联网”三个字的概念也未尝不可。即使如此，正确的提法也应该是“原有产业十互联网”，“互联网”三个字是放在后面的，它是用来帮助改造原有产业的，核心依然是原有产业。而其中的本质则是我们要讲的合作经济。

要理解未来的合作经济，我们不妨看看技术革命的规律和一个能够概括这种规律的范式。

在第一次工业革命之前，今天的很多行业当时已经存在了，比如手工制造业、采矿业、交通运输业等。蒸汽机的出现，并没有让它们消失，而是让它们得以升级，或者以另一种形式出现了。以瓷器制造业为例，这是一个很古老的行业，在蒸汽机发明之前已经存在了近千年。但是当蒸汽机出现后，瓦特和马修~博尔顿的朋友乔赛亚.韦奇伍德率先将它使用到瓷器制造业上，从而彻底改变了瓷器制造业，而且让这个产业从供不应求变成了供大于求。之后，很多行业采用了蒸汽机。因此，第一次工业革命可以总结为：

原有产业十蒸汽机＝新产业

上述现象在第二次工业革命时又一次得到了验证。在电被发明之前，今天 80%以上的产业已经存在了，但是电的发明让它们的形态发生了变化。比如使用电解的方式制造铜，可以得到廉价且高纯度的精铜，这样就改变了持续了 4000 多年的冶铜业。因此，第二次工业革命的特点可以总结为：

原有产业十电＝新产业

同样，在信息革命中，世界各个产业的发展史其实就是它们使用计算机改进产业的历史。因此，全世界在过去的半个多世纪里，产业的变革规律可以概括为：

原有产业十计算机（或者半导体)＝新产业

从这个范式中我们可以看出，原有产业和新的技术更多的是合作关系，而不是颠覆关系。在今天的互联网时代，银行业、广告业、零售业本身都没有消失，而是以新的、更有效率的形式存在下去。

为什么产业的变革会呈现这样的规律呢？因为那些经过了几百年甚至上千年的产业，是人类所必需的，所以自然有它们存在下去的意义。新的技术并不是让它们消失，而是让它们改头换面。因此，要想让新技术起

到改变世界的作用，就需要研究现有产业，在深刻认识这些产业的规律后，将新技术应用于这些产业。因此互联网时代可以概括为：原有产业十互联网＝新产业

更直白地说，原有产业才是每一个创业者应该思考的入手点。但是实际情况却并非如此。很多时候，掌握了一点新技术的人有一种莫名的优越感，他们鄙视原有产业，高高在上，最后在外面转了一圈，发现自己又回到了原点，而那些“新技术”已经落伍了。在今天的大数据和机器智能时代，上述规律依然成立，即：

原有产业十机器智能＝新产业

很多创业的朋友都问，在未来的智能时代，小公司看似没有多少机会，因为像谷歌、亚马逊、微软、阿里巴巴和百度等大公司有条件聘用最好的人工智能(包括机器学习)专家，拥有更多的数据和机器资源。这种想法，依然束缚在以自己的那点新技术为中心的牢笼中。这些小公司的创业者要做的不是和上述大公司比拼人工智能领域的基础技术，而是去和现有产业合作，使用新技术完成现有产业的升级。这就是我说的合作经济。

在未来，有三种公司能够受益于智能技术，除了上面提到的技术领先的大公司，还包括具有大量数据的传统公司，比如电信运营商、银行，甚至地方政府，这是第二类受益者。此外，第三类是那些愿意深入到原有产业中，了解在那些产业中有什么可以通过智能技术解决的问题，然后用新技术解决它们，从而让原有产业得到升级的公司。当然，第三类公司做的是一种脏活、累活，而且一开始是低利润的工作。不过，也正是因为如此，大公司才不愿意自己来做这件事情，反而给了小公司机会。

很多做人工智能的小公司在寻求融资时，总是在说自己的技术比谷歌好、比阿里巴巴新，但是这种可能性近乎为零，而且投资人也不会相信。今天，人工智能技术的发展在很大程度上是依靠数据和计算机数量，没有这个基础，即使最著名的大学也难以在技术上有所突破。这也是像斯坦福大学教授李飞飞这样全球顶级的人工智能专家都要到谷歌工作一段时间的原因。

像麻省理工学院这样知名的学府，也遇到过类似的问题。如果以李飞飞的学术水平尚且做不到挑战大公司，仍需要和谷歌这样的大公司合作，那么几个刚出道的人办一个小公司，在基础技术上和大公司死磕，显然不是正确的做法。同时，现有产业有如此多的问题需要解决，而它们没有技术力量和相应的基因来解决，这就给创业公司以机会。因此，合作是今后创业的方式，也将是未来经济的特点之一。

07.众筹经济：未来时代新的生产关系

未来商业的第四个特点是众筹经济。

区块链是这两年媒体的热门词。不过直到今天，大家能见到的区块链应用除了比特币，恐怕还想不出什么切实的应用。当然我在介绍跟踪经济时，讲到了它能够帮助我们跟踪每一笔交易，而目前的一些钻石交易平台已经开始采用这种技术追溯钻石的来源。除此之外，区块链还能做些什么事情呢？其实区块链还可以成为众筹经济的支撑点，靠区块链打造的众筹经济和今天我们理解的众筹从本质上讲完全不同。

讲到众筹经济，很多人会想到预售。比如某个作家要出书，或者某个新人想出唱片专辑，却没有钱支付出版或制作的成本，于是利用互联网平台从每个人手里融资 20 元，等到书或者唱片出版、发行之后，再给每个人分一份。这种做法确实属于众筹经济，但是从本质上说就是预售，而且经过了七八年的发展，并没有什么大的起色。

这种预售式的众筹发展不起来并不奇怪，因为它虽然给那些无名作家或者歌手出了钱，但并没有获得这些人在商业成功后赚取的利润，因此愿意参与的人大多是出于慈善心态的考虑，帮助那些人圆了作家梦或者歌星梦罢了。讲得更通俗一点，参加众筹的人多少有点儿情怀，靠情怀做成一点事情是可行的，但是形成一个长期稳定的大市场却没有可能。商业的事情还需要以商业的方式来办，没有利益所得，任何商业行为都不能持久，是不能做大的。

或许从早期众筹中获得了启发，马斯克在研发和制造电动汽车时就采取了这个手段。但是，他的高明之处在于，他并非简单地让顾客掏预付款，而是开放了用户参与设计的可能性，并且让用户能够分享到一些投资的收益，这样其实是创造出一种新的生产关系。那么马斯克是怎么做的呢？

从表面上看，马斯克让用户交一笔定金*预订还在研发中的汽车，这和其他产品的预售差不多。不过用户参与进来后在配置自己的汽车方面有很大的选择权。而对于很多用户喜欢的选项，特斯拉会在第二个版本中将它们变成标配。在特斯拉 3 系上市后的五六年里，它的版本迭代就是这样进行的，而且它不会生产卖不出去的汽车。特斯拉这样简单的做法却颠覆了汽车行业的商业模式。

*在美国，特斯拉 3 系只要 1000 美元定金，而在中国则需 10000 元定金，特斯拉 5 系众筹款是 5000 美元。

以往的汽车制造是怎样进行的呢？厂家先拿出资金(通常是贷款，汽车公司的贷款都很重)，由专业人士进行汽车设计，然后生产出样车，并且进一步贷款投入生产，到此为止是三个环节。

之后，汽车送入流通渠道，经过一道道批发和零售，卖给消费者，消费者付钱之后，厂家收回成本，获得利润，这又是三个环节，前后加起来有 6 个环节。这样资本回收的周期就很长，而且在顾客购买之前，他们

是不参与这个闭环过程的，顾客的意见也反映不到下一次迭代中。在这个过程中，如果有一款汽车设计得不如用户之意，也只好补贴出售了。

今天特斯拉是怎么做的呢？它先有一个大致的概念，比如在设计 3 系之前，它只知道电池的续航能力能做到多少英里、电机的性能(比如加速时间）做成什么样的，仅此而已，并没有能够量产的汽车原型。接下来它通过众筹的方式从未来顾客手里收取定金，然后用户参与设计，他们像搭积木似的“搭出”自己心仪的汽车，之后特斯拉开始生产。

在这个过程中，特斯拉并不需要大量贷款。接下来，在汽车生产完成之后，它又绕过批发零售环节，直接把汽车交给顾客。整个过程要比传统的汽车制造销售链条短了很多，因此特斯拉的价格便宜很多。当然有人说它的价格也不算便宜，但是我们得拿橘子和橘子比，相比和它性能相当的保时捷汽车，它算是很便宜的了。

一辆 7 万多美元的特斯拉汽车，在中国的售价大约为 70 多万元人民币，而同样美元价格的保时捷帕纳梅拉(Panamera)，上路价则超过 110 万元人民币，这中间的差价除了有税的问题，很大一部分被经销渠道赚走了；另外，厂商借贷资本的成本也反映到了售价上。

靠着众筹的思想，特斯拉将汽车产业变得非常简单，也正是因为它颠覆了整个汽车行业，才获得华尔街的认可。2016 年，特斯拉仅出货 7 万辆电动汽车，而通用汽车仅在美中两国就卖出 700 万辆汽车。然而两家公司的市值却相当*,很多投资人惊呼：“这不是泡沫是什么？”

*2017 年，特斯拉的市值超过了通用汽车，成为美国最值钱的汽车公司。

不过，另外一些投资人则认为，像通用汽车这样的公司，不仅利润低得可怜，而且每一款新车都面临很大风险，其实都是在给代理商打工。而特斯拉挣到的每一分钱都是它自己的。当然，特斯拉的这种个性化众筹模式，在过去是很难行得通的，因为个性化定制成本太高。但是到了智能时代，这些事情都可以交给计算机做，因此这种商业模式变得可行了。

接下来有一个问题，用户提供了资金（和可能被采纳的设计)，他们获得了什么？讲起来你可能会不相信，实际上只是面子而已。极个别建议被采纳的用户得到了马斯克的点名表扬，不过好像马斯克并没有打算付给他们报酬。此外，绝大部分人参与特斯拉的众筹，只是为了先拿到汽车。因为汽车的生产和印刷图书不同，不可能一次性交付所有想购买的人，因此只好先供应给参与众筹者。

你可能会问，面子真的很重要吗？对于很多中产阶层和各个级别的发烧友还真是如此，否则就不会有人付出几乎 100%的溢价购买最新的 iPhone 了。同样，一些爱马仕、哈苏和徕卡相机的粉丝为了省去长达半年到一年的等待时间，也愿意多付出 20%左右的溢价。就连宝马第一款

混合动力跑车 i8 的粉丝，第一年都需要付出 10%。左右的溢价才能买得到。我在《硅谷来信》专栏的读者群中做了一个调查，询问如果苹果公司也像马斯克那样搞众筹，凡是出 100 美元在 iPhone 设计阶段就参与的人，可以提前 3~6 个月拿到新的iPhone 手机，有多少人愿意参与。我得到的答案是大约一半人愿意参与，这说明众筹这条路是走得通的。马斯克聪明的地方在于，他不让经销商或者“黄牛们”去赚这个溢价，而是将它返还给了最初参与众筹的顾客。这种做法实际上是改变了生产关系中的利益分配原则，顾客成为投资者，并因此获得溢价而得到了投资的回报。此外，由于顾客出了钱，确定了自己要购买的产品的形态，使得特斯拉可以根据用户的需求准备生产资料，进行生产，也改变了生产关系中这一重要的要素。因此，众筹经济其实代表了一种新的且更有效的生产关系。

学习特斯拉模式的还有中国的小米公司和摩拜单车。非常值得称赞的是，它们都非常聪明，没有照抄特斯拉的模式，而是结合中国的特点和自己产业的特点，变相利用了众筹经济的好处。以摩拜单车为例，像它这样一家重资产的公司，负债压力是相当大的。它让每一个用户先充值 299 元，这笔钱使它生产出足够的自行车投放到市场上，而且可以在和同类公司竞争时绑定用户。

不过，无论是特斯拉还是摩拜单车，都还只是处在众筹经济的初级阶段，更进一步的众筹是将金融系统接入商品的制造和流通中。为了说明这一点，我们不妨看一个真实的案例。

几年前布隆伯格*在担任纽约市市长时，致力于打造一个纽约的硅谷。经过对大学的招标，最后决定由康奈尔大学来建造这个科技园区。既然是新的科技园，总要树立些绿色环保的形象，因此他们决定大量修建太阳能发电装置。当然这种事情经过招标后会交给一家工程承包商来完成，而工程承包商则要从中国采购太阳能发电装置。

*迈克尔.布隆伯格（Michael Bloomberg），1981 年创办布隆伯格新闻公司(彭博新闻社)。2001—2014.年，任美国纽约市市长。

中国公司在和美国的工程承包商签了合同后，后者会付给前一笔定金。我们假定这笔定金为合同款的20%，但是大部分建造成本则需要由中国公司向银行货款获得，通常贷款的利率并不低。等到中国公司向美国的工程商交货后，后者要付给前者全款，但是它从康奈尔大学那里只能获得部分预付款，比如也是合同的20%，余款则需要向美国的银行借贷。具体到这笔交易，短期借贷的年利率为 12.99%。如果施工的周期为 6 个月，则需要支付大约 6%的利息，这笔钱最终会转嫁到合同款上，也就是说康奈尔大学其实是最后的买单者。

这时，康奈尔大学讲了，我的信用非常好，贷款的利率只有 4.9%，能不能用我的信用来货款，这样可以节省 4%左右的费用。银行讲当然可以，不过必须由你们大学来货款，然后你们把钱交给工程承包商。但是

这样一来又产生一个新的问题：钱在工程完成之前都付清了，工程一旦验收不合格扯皮起来非常麻烦。美国公司一般不这么做。如果银行能够按照康奈尔大学的信用，给工程承包商（甚至生产厂商）提供低息贷款，这个问题就解决了。但是，过去银行不愿意这么做，因为风险太大。现在利用区块链技术，这件事情就能够办到了。首先，各方的合同可以通过区块链管理起来，并且授权银行能看到上下游各方签署的全部合同，而过去银行只能看到自己的合同，并不知道中国某太阳能公司生产的太阳能板的最终买家是康奈尔大学。知道了最终的买家是康奈尔大学，银行就敢以低利息向各方贷款了。不过这里面还有一个问题需要解决，那就是要防止生产者或者工程承包商挪用货款去做别的事情。在过去，即使银行有了整个上下游全部的合同，也无法控制贷款的使用。今天有了区块链则不同，每个商品一旦被制造出来，就可以产生一个区块链跟踪它的流动。同样，当一项任务(服务)完成之后，也可以产生一个区块链，表示进入了下一个阶段。银行的货款可以在合适的时候（比如需要开始付款了)给到相应的借方，用于专门的用途（比如只能向有关的合同方付款)，这样就不会出现挪用贷款和拖欠款项的问题。上述这种合作听起来很理想，是否实用呢？可以的。硅谷一家开发区块链服务的公司 Skuchain 就是帮助上述项目中的各方实现融资。采用这样的融资方式，不仅各方的成本可以下降，而且银行方面也可以降低风险。沿着这个思路再往前走一步，提供资金的一方未必需要银行，它可以是中小投资人，这就实现了真正意义上的众筹。今天有一个新词叫作 Fintech，它是金融（finance）和技术(technology)两个单词的缩写词，意思是采用新的科技实现金融业的进步，而众筹是其中的一个重要特征。

众筹经济涉及的范围很广，它不仅仅如人们通常想象的那样进行商品预售，也不仅仅是采用了一些新技术将整个产业链从头到尾优化一遍，去除所有不必要的环节，对原有产业的一种改进，从本质上讲，它是基于大数据、机器智能和跟踪技术这些新的生产力要素之上的一种新的生产关系。

第二章 创业不等于从 0 到 1

创新中的从 0 到 1 只是完成了万里长征的第一步。真正的创新，是要走完从 0 到 N 的全过程。事实上，历史上从来不缺乏从 0 到 1 的人，但只有很少的人坚持走到了 N，这不仅需要有原创的发明，更需要足够的耐心和智慧。伟大的发明总是基于前人的工作，它所完成的是从“N＋1”的过程，而山寨则是从 N 到“N-1”。

表 2–1　硅谷没有发明什么

以为是来自硅谷的发明	实际发明地点
晶体管	贝尔实验室（新泽西州）
计算机	宾夕法尼亚大学
机器人	英国
人工智能	美国东部大学（在达特茅斯学院提出，由麻省理工学院最初实现）
程序语言	英国
数据库	IBM（国际商业机器公司）等
计算机游戏	麻省理工学院
游戏机	新罕布什尔州
互联网	美国国防部高级研究计划局（ARPA）
个人计算机	好利获得公司（Olivetti）
WWW	欧洲核子研究组织（CERN）

08.硅谷的 N+1 创新法

有一次我在和《硅谷百年史》的作者之一皮埃罗.斯加鲁菲先生探讨硅谷成功的奥秘时，他提到了一个重要事实：那些被认为是硅谷用来改变了世界的科技产品或者发明，其实绝大部分最初都不是源于硅谷地区的。于是，我们俩沿着这个思路整理出来表 2-1。

以为是来自硅谷的发明	实际发明地点
搜索引擎	欧洲核子中心以及美国加利福尼亚州以外的几所大学
社交网络	纽约
智能手机	日本电信沟通无界限（Docomo，日本电信电话公司的移动子公司）
电子邮件	麻省理工学院
可穿戴式计算机	麻省理工学院
太空技术	德国、苏联、美国的得克萨斯州和洛杉矶等地
电动汽车	早期版本：爱迪生通用电气公司（纽约）[①]；当代版原型：通用汽车公司（底特律）
无人驾驶汽车	卡内基-梅隆大学
虚拟现实技术	麻省理工学院

1892 年，爱迪生通用电气公司和汤姆森-休斯顿电气公司合并，成立了通用电气公司(GE)。从表 2-1 中可以看到，上述这些重大发明，其实都不是诞生于硅谷。更值得注意的是，其中很多发明源于麻省理工学院，但是很多原创的发明在那里做出之后常常就没有了下文。2015 年，我去麻省理工学院著名的计算机科学和人工智能实验室（CSAIL)参观，那里的教授很自豪地向我介绍了他们最终改变了世界的诸多发明，包括人工智能、最早的可穿戴式设备和虚拟现实技术等，但是遗憾的是，麻省理工学院却没有创立出太多了不起的公司。而，的主任所介绍的 20 多家从该实验室走出来的公司，除了制造机器人的 iRobot 公司是独立上市的，其余的最好的结局不过是被谷歌这样的硅谷公司所收购*。这其实反映了麻省理工学院人的特点：一方面喜欢做从 0 到 1 的事情，并且成功地走完第一步；另一方面却懒得走完从 0 到 N 的全过程。而大众真正知道的是走完后面艰难的风步历程的人和相应的公司。这样的公司很多在硅谷，因此也就缔造了硅谷地区作为创新之都的名声。

2017 年，英特尔公司以 153 亿美元的天价收购了 CSAIL 校友创办的 Mobileye 公司(以色列一家无人驾驶技术公司)算是该实验室最成功的创业案例。既然硅谷没有太多从 0 到 1 的发明，为什么它比别的地区更擅长利用别人的原创发明，做出改变世界的事情呢？斯加鲁菲给出了两个原因：叛逆和执着。叛逆是硅谷精神的精髓所在，这一点我在《硅谷之谜》中已经做过详细介绍。斯加鲁菲对此又做了一点补充，他认为，在硅谷还没有诞生之前，全美国（后来是世界)的叛逆者们都喜欢往旧金山湾区跑，因为那里远离美国东部的政治、文化和金融中心，更远离欧洲。那些人或者通过文艺的形式(嬉皮士)，或者通过政治的形式（抗议)来实现他们改造世界的梦想。当然，这些人的怪想法都失败了，不过他们中的一些人是搞技术的，天天琢磨着颠覆现有产业。在 20 世纪六七

十年代，硅谷之所以被称为全世界半导体的中心，在很大程度上是靠 8 个叛逆者成立的仙童公司。20 世纪 60 年代末至 70 年代初，在全世界各大半导体公司中，九成的高管都曾经在仙童公司任职过。70 年代到 80 年代，硅谷的软件业开始兴起，那些小公司从来没有惧怕过 IBM 这样的巨无霸公司，和美国东部那些在羽翼下生存的软件公司不同，它们真正颠覆了整个行业。从那个时代开始，硅谷开始变“软”，并得以在半导体行业之外延续了硅谷的繁荣。按照斯加鲁菲的说法，科技实际上是这些梦想改变世界的叛逆者们的工具而已。

今天，不少人也把颠覆现有行业放在嘴边，但是真正实现了颠覆的人很少，反而山寨的人却很多，这又是为什么呢？因为叛逆者们颠覆现有秩序不是一件容易的事情，要想改变世界，需要有常人所没有的执着。桂谷的叛逆者们为了达到目的，首先会想尽办法去寻找那些可能颠覆现有产业的技术（注意：是寻找而不是发明)，这样，那些在其他地区被发明却又被束之高阁的技术，就被硅谷的颠覆者带到硅谷继续发扬光大。在前一节中我讲到过，新技术常常不可靠，时灵时不灵，要将这样的技术转变成产品，需要有足够的耐心和智慧，克服一个又一个困难，走完从 1 到 N 的漫长路程。

以无人驾驶汽车为例。在谷歌开始开发这个产品之前，卡内基-梅隆大学已经做了几十年，但是技术非常不成熟。2004 年，它研制的无人驾驶汽车原型花了几个小时只走了十几公里，然后就抛锚了。世界上其他研究所的产品表现更差，因此当时没有人能够看到这项技术的实用前景，连卡内基-梅隆大学自己也仅仅是满足于从政府获得点经费，多发表一些论文。谷歌之所以接手做这件前途难测的事情，并非它有更好的技术，只是它需要用无人驾驶汽车颠覆现有的产业。为此谷歌先将卡内基-梅隆大学的整个团队招了进来，然后投入大量的.人力物力来做改变整个汽车行业的事情。在这个过程中，谷歌遇到了无数的难题，它的工程师本着蚂蚁啃骨头的精神，将遇到的问题一个个解决，比如激光雷达和摄像机采集的数据量太大，以至来不及传输到计算机中，为此谷歌设计了专用的传输总线。最终，谷歌团队靠着从街景地图项目获得的大量数据，得以让无人驾驶汽车上路。6 年后，即 2010 年，它已经在繁华的闹市区和拥堵的高速公路上行驶了 20万公里，没有出现一次交通事故。

初创小公司要想和大公司竞争，就不能完全按照大公司制定的市场规则来运作，因为那样的胜算很低，所以它们常常需要打擦边球，颠覆现有的市场。当然，这并不是一件容易的事情，既需要有新的技术和产品，也需要站在巨人的肩膀上实现一个质的飞跃。我常常把这种创新叫作“N ＋1”，即在原来的基础上更进一步。作为全世界半导体之母的仙童公司，是从早先生产晶体管的夏克利半导体公司分出来的；而著名的英特尔公司和 AMD 公司（美国先进微电子器件公司）则又是从仙童公司分出来的。但是，每一次叛逆都伴随着技术的进步，夏克利半导体公司生产晶体管，仙童公司则在此基础上发明了集成电路，而英特尔则开创了超大规模集成电路的时代。靠着一点点的进步，硅谷的公司才得以最终改变世界。

和硅谷“N＋1”的创新所不同的是，山寨是在做“N-1”的事情，即别人做了一个东西，他抄袭过来，然后低水平重复，偷工减料，别人卖一千，他卖八百，这样永远完不成从 1 到 N 的过程。还有一些人，天天想着天上掉馅饼的事情，以为碰上了从 0 到 1 的技术，就可以实现改变世界的目标，实际上比从 0 到 1 更困难的是走完从 0 到 N 的全过程，而这需要足够多的执着和耐心。

初创的小公司，或许能够从桂谷创新的方法中得到启发：叛逆和执着是成功必不可少的要素。

09.给初创公司创始人的建议

一个公司的创始人，常常是某个领域的专家，至少也是行家，否则一般不会出来创业。这些人的优势非常明显，在各自的领域比他们更懂业务的人不多，然而有些时候他们会陷入自己的专长中，反而把优势变成劣势。

我过去曾经讲过工程师们的问题：一锤在手，满眼都是钉。今天，有点儿工程经验又懂一点统计的软件工程师，常常把什么事情都看成是大数据的问题，本来可以用个 Excel(微软一款试算表软件）表格搞定的事情，他非要写一个脚本，这样既浪费时间，又不便于和别人交流。有的创始人是产品经理出身，放着很多要他决策和审批的事情不做，一定要每天花好几个小时试用产品，直接给工程师们提产品建议，既把自己搞得很累，又让下面的人无所适从。同样，一些做天使投资的人，一旦发现所投资的公司没有达到预期，就自己跳进去当临时 CEO（首席执行官)。我和他们讲，遇到公司需要自己上的时候，说明投资已经失败了一大半了。

那么，小公司的创始人应该做什么呢？他们需要做的事情非常多，但是从重要性来讲，做好三件事情就可以了。

招人

很多小公司创始人和我抱怨：“现在实在太忙，下面的人做事情实在不行，凡事得自己做。”我说：“你的管理方法有问题，你需要做的是找到合适的人，把重要的事情交给他们做，而不是事必躬亲。”对于一个创始人来讲，一个公司就像自己的孩子，感情是非常深的，吃饭睡觉都会想着它。因此，创始人看到什么事情没有做好，哪怕是很小的细节，都忍不住要跳进去干预，甚至自己动手。有一次，我和一位创办公司的朋友讲：“不要做太多的细节管理，这样你太辛苦。”他说：“难道我看到下面

的人做得不对，不该管吗？”我和他讲：“你知道司徒雷登是如何评价蒋介石的吗？司徒雷登对蒋介石讲，，毛泽东没有你的私人飞机，因此只要等着将军们给他送去捷报，而你却要飞到每一个战场！，如果你看下属做事不满意，要么说明人没有找好，要么说明培养他们的方式有问题。只要是合适的人，再假以时日培养，他们最终都能够做得比你好。”

作为一个公司的创始人，他需要花很多时间找到各个关键岗位最重要的人，一旦找到那样的人，就相信他们的能力好了。谷歌 2002 年已经有 400 人规模的时候，包括创始人在内的几个还要面试每一位人事部门已经决定录用的员工，因为招人实在太重要了，面试占掉了他们 1/4 的时间。人招不好，不仅耽误事情，而且常常是请神容易送神难。早期的员工占据了很重要的位置，除非他能够和公司一同成长，否则公司长大之后，他们的工作很难安排。让他们当主管，又不具有相应的能力和潜力；还让他们做非常具体的工作，他们会觉得创始人太薄情，甚至会纠集一些老员工对抗新来的主管。

小公司招人的一个重要原则就是，对方除了能力和品性能够胜任工作之外，还必须具有非常强的主动性。小公司要做的事情非常多，不能等到老板安排任务才去做，这样就无法和大公司去竞争，因此每一个员工眼中都需要有事情，主动把工作做好。大公司往往在这方面能够承受的风险大一些，由于管理的层级相对严格，遇到个别不太主动的员工，只要能够将上面安排的任务保证质量地完成，就不会出大问题。任何一个公司招人，都需要坚持一个原则：录用的人应该高出现有员工的平均水平，否则公司越大，人员的平均素质越低。公司走下坡路，常常就是从乱招人开始的。

起到刹车的作用，而不是引擎的作用

一个管理有序的公司，动力应该来自底层，刹车应该来自高层，这样公司既有活力又有—。如果引擎和刹车的作用搞反了，那糕了。很多创始人，在他脑子里有一大堆要做的事情，今天这个主意，明天又换一个想法，这些主意或想法或许都不错，但是对于要做减法的小公司来讲，同时做这么多事情一定没有什么胜算。如果创始人的这种想法影响到下面的员工，大家的思维进一步发散，公司就开始失控了。即使创始人能够控制员工的想法不发散，下面员工完全对创始人言听计从，这样的公司也会死气沉沉。

谷歌在发展到 100 人规模时，创始人、首席执行官和几个其他高管，每周要花一天的时间听下面员工介绍自己的项目。他们只负责一件事情，就是确定员工做的事情是该傲的，而不至于让公司的业务太发散。至于该怎么做，他们从来不发表建议，因为既然是精心挑选出来的员工，就相信他们有能力把事情做好。如果用一个词概括这些高管在审核项目时的作用，就是“刹车”。

确立公司的价值观或企业文化

今天很多公司讲到公司的价值观时，总是在变相地教育员工对公司忠诚。用这种想法理解企业文化的作用，不仅无益，而且还会让一些喜欢自由自在的员工跑掉。

每一个成功的公司都有自己独特的做事方式，这种方式别人还不容易学，因此它们就如同公司的基因。一个公司的基因在很大程度上取决于创始人的基因，创始人喜欢什么、树立什么样的价值观，公司最终就会演变成什么样子，这一点在下节还会仔细讨论。不过可以先给出一个结论：一个公司为大家设置的目标函数，会导致大家不自觉地调整自己的行为，优化自己在这个目标函数下的表现。比如，如果一个公司认定技术最重要，产品的稳定性最重要，那么久而久之，工程师就成了这个公司中最有权势的群体，那么工程师文化就成为公司的显性基因。谷歌就是这样的公司。同样，如果一个公司认定技术不是最重要的，用户体验最重要，那么在这样的公司里产品经理就能说话算数，工程师只好围着产品经理转，苹果、Facebook 和腾讯就是这样的公司。

如果一个创始人只看重销售业绩，一切以商业为先，那么这样的公司就是一个销售导向和结果导向的公司，无论是产品经理还是工程师，都要围绕着销售目标转，阿里巴巴就是这样的公司。当然，阿里巴巴的人可能会不服气，说他们也重视技术和产品体验。是的，我没有说它不重视，只是说这家公司最核心的价值观是围绕销售的。不信你可以看看，全世界只有一家公司要在每年购物季公布自己的销售业绩，这就是阿里巴巴。亚马逊和易贝（eBay）也是电商，但是从来没有做过类似的事情。在美国，“剁手星期一” (Cyber Monday，有点儿像中国的“双十一”）不仅是电商销售额最高的公司，也是谷歌这样的互联网公司全年广告收入最高的一天。虽然我们在公司内部都好奇当天的广告收入，但是无论是美国的谷歌或 Facebook，还是中国的百度，对外都不宣布当天的广告收入是多少、比上一年增加了多少。

事实上，阿里巴巴坚守一种基因并不是坏事，反而是好事。世界上任何成功的大公司，不论多大，都只有一种基因。虽然很多人习惯于“既要……又要……”的思维方式，但是这种骑墙的想法从来没有坚定地站到某一个阵营中效果好。无论是坚持工程师文化、产品导向还是销售导向，都有很多成功的先例，但是如果哪家公司讲自己的企业文化中包含了所有这一切，这个公司就没有战斗力，一定表现平平。

一个公司价值观的确立或企业文化的确立，是在它成立的初期。没有一家成功的公司，价值观和企业文化是在 5 年后确立的。当公司规模小的时候，可塑性比较好，创始人在这个时期要非常明确地告诉大家，我们的公司会是一个什么样的公司，并且围绕着这个想法招聘最合适的人，找到公司合适的商业模式。这件事情做起来并不容易，因为需要在早期让整个公司都认可它的价值观。在公司里，其他人在这件事情上显然不能取代创始人，因此这就是创始人自己的任务。一个创始人如果能做好

这三件事情，就已经不容易了，所以一些具体的事情应该让下面的人做，自己不要干预太多。当一个创始人能够找到称职的主管工程、销售和行政的负责人，并且足够信任他们，那么公司就步入了正轨。如果创始人像诸葛亮那样事必躬亲，不仅会把自己累死，还会把公司做死。当然，很多人会说，我不是创始人，这些建议对我有用吗？如果你准备到一个公司里去做主管，你可以用这些标准衡量那个公司的老板是否称职；如果你只是一个一般员工在找下一份工作，你要考虑是否认可对方的价值观和企业文化，以及他们的管理方式。

10.期望值最大化原理：设置好收益函数

在第二次世界大战期间，由于通信和情报学的需求，产生了信息论。恰巧计算机诞生，催生了信息时代，而信息论则从理论上奠定了信息存储、传输和处理的科学基础。不过有趣的是，信息论于今天的信息时代在管理上的用途并不亚于在通信上的用途。事实上，信息论在管理类图书中的种类，要远远多于它在通信类图书中的种类。

我们在上一节中讲到，当一个公司确定了目标和价值观后，每一个人就会不自觉地调整自己做事情的方式，以优化这个目标。而这背后的原理就来自信息论中一个重要的原理--期望值最大化(expectationmaximization)。这个原理其实也是今天各种机器学习算法重要的理论基础，同时在管理学中又有非常广泛的应用，而且还能指导现实生活。这可能是因为世界上很多道理是相通的。

期望值最大化原理原本是用来寻找一个最佳函数的，它的原理大致如下：首先，我们要给出一个收益函数*，它代表我们的利益。其次，在每个时刻计算出能够最大化收益的期望值的方向，之后沿着这个方向走一小步。接下来，再从新的起点出发重复这个过程。*收益函数（gain function，也称为利润函数或者成本函数，因为利润的反面可以理解为成本，因此它们的含义都差不多。

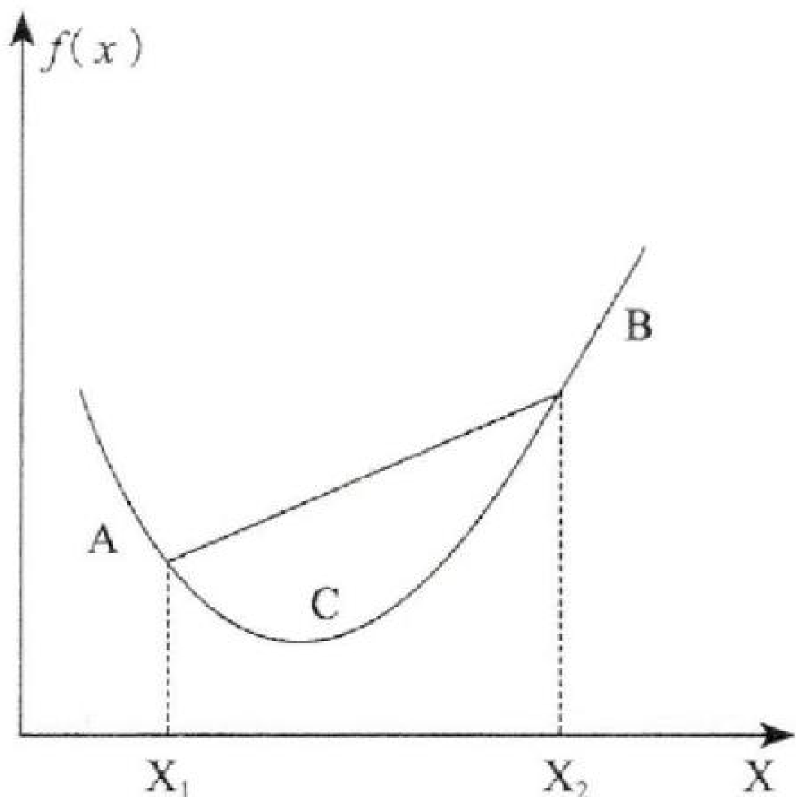


图 2–1　凸函数

这样，不论从何处开始，最后一定能够达到收益最大的那个终点。这个过程当然是一个迭代的过程，每一步的终点都是下一步的起点，一步比一步优化。由于这个过程可以由计算机自动完成，因此它成为机器学习的基础，包括像下围棋的 AlphaGo*在训练时也采用这种方法。

*AlphaGo，阿尔法狗，聂卫平等人称它为阿老师。

当然，如果上面这段描述还有一点抽象，那么我们来看两个现实生活中的例子。中国足球队在世界杯赛场上的成绩总是上不去，这和我们这样一个体育大国极不相称。近 40 年来，近两代人都在为此努力，虽然各级领导很着急，企业家们也提供了很多资助，世界级的名帅换了一茬又一茬，但都效果不佳。其实有一个很简单的方法，不仅能让中国足球冲出亚洲，而且有望夺得世界冠军只要教育部宣布，从今往后高考分数一半看文化课成绩，另一半看足球成绩，马上中国所有的广场都会被踢球的孩子占领，跳广场舞的妈妈们、奶奶们为了自己儿子和孙子的前途，

甚至会放弃跳广场舞，把资源让给孩子。所有家长给孩子安排的课外活动都会是足球，各省市也都会砸钱修建足球场馆。用不了多久，中国一定是世界第一足球强国。同样，如果教育部宣布百米跑成绩占高考成绩的一半，那么满大街都是练习百米冲刺的人，中国不知道能出多少个奥运会短跑冠军呢！

高考中的足球或者百米跑成绩，就是前面说的收益函数。只要这个函数一确定，整个社会就变成了一个机器学习的系统，期望值最大化原理会自动优化全社会，让足球或百米跑成绩达到最大值。当然，这只是一个比喻。

期望值最大化原理也被看成是宇宙演变和物种进化背后的动力。在宇宙的演化中，物理学的基本原理其实就是收益函数，比如各物质之间的四种基本作用力（不算前几年刚被证实的希格斯作用力)，质子和中子通过强核力形成原子核，弱核力保证原子核不要太大，电磁力保证原子核和电子能够形成原子，以及原子可以结合形成各种分子乃至万物，万有引力保证物质能够形成星球等。宇宙的演变其实就是在这很少的几条规则限制下不断优化的过程，最后孕育出生命。物种的进化也是如此，其实就是我们的 DNA 不断优化适应环境的过程。

当我们在处理人与人的社会关系时，也在不自觉地按照期望值最大化原理不断完善。一个人交朋友，开始可能有比较大的随意性，但是他内心有一个衡量标准（收益函数 X 就是最大化自己的“收益”，久而久之，那些对他好的人、能让他分泌多巴胺等激素的人，以及物理距离近又便于相互帮忙的人，就成了他的朋友，其他人就渐渐淡出了他的生活圈。当然，每个人在心里所设定的收益函数是不同的。

在一个组织内(比如一个公司里)，情况更是如此。一个公司的创始人定下一个什么样的价值观，它就是这个公司的收益函数，员工会不自觉地朝着收益最大化的方向努力。如果某公司规定销售额是考核的标准，那么大家都会放弃对技术的长期投入、对产品细节的追求，转而考虑降低成本，采用各种方式进行促销。有的公司在发放年终奖时，把一半的奖金与员工对公司价值观的认同度相挂钩，久而久之，公司就会产生大量只动嘴不动手、说得比唱得还好听的人。

即使公司里都是最有自觉性的工程师，也会被公司设定的收益函数牵着鼻子走。很多人以为专利的数量可以反映一个公司的创新力，但是如果看一下世界各大公司（和机构）获得美国专利的数量排名(见表 2-2\大家就会发现这个数量和创新似乎没有直接的关系。

表 2–2　世界各大公司（和机构）获得美国专利的数量排名

	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
1	IBM	IBM	IBM	IBM	IBM
2	三星	三星	三星	三星	三星
3	佳能	索尼	佳能	佳能	佳能
4	日立	佳能	索尼	索尼	高通
5	松下	松下	微软	微软	谷歌
6	东芝	日立	LG（乐金）	东芝	东芝
7	微软	微软	东芝	高通	索尼
8	索尼	LG	松下	谷歌	LG
9	富士通	东芝	日立	松下	英特尔
10	西门子	通用电气	谷歌	通用电气	微软

IBM 公司一直是全世界申请和获得专利最多的公司，原因是它把申请专利和员工绩效直接挂钩，申请和获得专利不仅有奖金，而且和将来的职位提升相关。相比之下，挂谷的科技公司对专利的重视程度和它们在人们心目中所具有的创新性并不相称。而获得了大量美国专利的日本公司，似乎经营情况并不好，而且近年来也没有太多的创新。这又是怎么回事呢？因为一个公司申请专利的多少，完全取决于公司对申请专利的奖励程度。只要奖励能给到位，申请专利(和随后获得专利）的数量就多；反之则少。

从表 2-2 中可以看出，谷歌算是硅谷的公司中对专利比较重视的，但是它做到这一点也经历了一个曲折的过程。在 2005 年之前，谷歌员工申请专利的现金激励（也是一种收益函数)还是比较高的，因此员工们愿意花一些时间将自己的发明和律师们一起写成专利(在美国申请专利很花时间)。但是，后来公司为了省钱，大幅降低了对员工申请专利的奖励。我当时就和全公司主管科研的尤斯塔斯讲，虽然我们这些老员工不在乎那些钱，该申请专利依然会申请，但是绝大部分新员工如果不给他们激励，他们一定懒得把精力花在申请专利上，最后吃亏的一定是公司。尤斯塔斯讲，我们的员工对工作都是非常积极主动的，现在公司不断教育员工专利的重要性，相信员工不会因为少了 1000 多美元奖金就不申请专利。但结果却是，接下来的几年，谷歌人均申请专利的数量锐减。等到安卓操作系统面世后，和微软、苹果产生了专利之争，谷歌因为专利数量不够（微软和苹果公司从外面购买了很多专利）非常被动。于是谷歌一改专利政策，申请一个专利可以获得上万美元的奖金，于是，曾经在专利榜上默默无闻的谷歌公司一下子挤进了前十名，并且名次还在稳

步上升。

从这些例子可以看出，公司设置什么样的收益函数，员工就会将之最大化。我在几家商学院给企业家们讲课时反复强调，创始人的基因会决定公司的基因，创始人在公司成立时，最重要的工作之一就是定规矩。而那些规矩，就是公司管理的收益函数。

前文提到，谷歌的特点是工程师文化很浓，这个特点是怎样形成的呢？从它还是小公司的时候起，谷歌就给单元测试写得好的员工奖励，同时给代码经常出错的员工一些小的惩戒，于是重视工程质量的风气就形成了；再往后，一个工程质量不高的员工在公司里就会没有地位。同样，Facebook 从一开始就强调产品迭代速度，因此它就成为一个以产品（而非技术）驱动的公司。即使是那些以销售驱动的科技公司，对销售业绩收益函数的定义也略有不同，最后得到的结果当然也完全不同。比如，2000 年前后的朗讯公司，只关注销售额和纸面上的利润(而不是现金流),结果它就把设备以贷款的方式卖给互联网公司使用，从账面上看设备是卖出去了，但其实现金没有收回来，等到互联网泡沫破灭，所有的贷款都成了坏账。IBM 公司看中利润，特别是现金流，因此它就将那些亏损和微利的部门卖掉。甲骨文公司看中市场占有率，因此它不断并购公司，而不是搞内部开发，因为前者见效要比后者快。

有时，我看到一些公司开各种大会小会教育员工，而下面的人都在玩儿手机或者睡觉，不禁摇头。其实在一个现代组织中，但凡有点儿独立思考能力的人都会找到那些领导有意无意设定的收益函数，然后不自觉地调整自己的行为去最大化自己的利益。因此，与其教育员工，不如设置一个对公司长期发展最有帮助的收益函数。做好这件事情，管理公司就是一件很轻松的事情了。

期望值最大化，不仅是信息论的一个原理，也是宇宙演变所遵循的规律，可以讲是“天道”。科学原理不仅适用于科学本身，也适用于生活。任何人，无论是单位的一个主管，还是一名基层员工，都不妨利用一下这个原理--最大化自己的期望值。

11.什么是好的产品

我常常用苏联的米格-25 战斗机来说明什么是一款好的产品。要说米格-25，先要从冷战时美苏两个阵营的核威慑说起。

20 世纪 50 年代，对峙的双方虽然都制造了很多核武器，但是如何将它

们投掷到对方区域却是个问题。当然，大家首先会想到可以用轰炸机投放，如对日本投掷的两枚原子弹用的就是 B-29 轰炸机。这确实是一个不错的解决方案，直到今天美俄两国还保留了大量的能够投掷核弹的轰炸机。但是，轰炸机飞行的速度通常比较慢，很容易被战斗机拦截。因此，那时候美国为了对苏联保持核威慑，就需要开发一种高性能的轰炸机替代被称为“同温层堡垒”的 B-52 轰炸机。

美国的想法是制造一款超音速、超高空飞行的轰炸机，突破敌对国家的防空网，进行战略核打击，于是从 20 世紀 50 年代开始，它就考虑设计这样一种新型的高性能战略轰炸机。到 60 年代中期，美国制造出代号为 XB-70 的原型机，它又被称为“女武神”。这款飞机非常先进，和传统飞机不同的是，整架飞机是“骑”在自己产生的冲击波上，从而产生一种被称为“压缩升力”(compression lift)的向上推力,将超音速冲击波转化成飞机的升力。XB-70 的最高速度可达 3.1 马赫，并且可以 3 马赫的巡航速度长距离飞行。3.1 马赫是什么概念？要知道，波音 747 和空客 A380 客机的巡航速度也只有 0.85 马赫，即使是被认为很先进的苏-30 战斗机，最高时速也只有 2 马赫左右，何况它还谈不上超音速巡航了。XB-70 的飞行高度可达 23000 米，也是今天民用客机的两倍。可以讲，人类从 20 世纪 60 年代之后，就再没有造出这样高性能的飞机了。但是，为什么今天我们在美军的武器库里看不到这款飞机呢？因为美国把这个项目砍掉了。砍掉它的原因有很多，比如它的成本太高(20 世纪 60 年代时每架 XB-70 的造价可达 7 亿美元，而当时的企业级核动力航空母舰造价才 4.5 亿美元；)，以及两架原型机中有一架在试飞中和护航的飞机碰撞坠毁了等。但是最重要的原因是，苏联很快设计制造出了拄截它的飞机，让它失去了存在的意义，而这款能够拦截它的飞机就是著名的米格-25 战斗机。苏联在得知美国研制 XB-70(虽然并不知道项目的代号)后，就派米高扬设计局设计一款高空高速战斗机进行拦截，它的项目代号是米格-25。顺便说一句，“米格”是米高扬*和格列维奇两个飞机设计大师名字的缩写，而米格-25 战斗机的设计者正是格列维奇。

*米高扬，全名阿尔乔姆.伊万诺维奇.米高扬，是苏联领导人阿纳斯塔斯.伊万诺维奇.米高扬的弟弟。

虽然苏联有着非常多的流体力学专家和空气动力学专家，设计出时速超过 3 马赫的飞机和相应的发动机没有太大的问题，但难的是制造不出来。因为苏联整体的工业发展不如美国，尤其是材料工业和加工技术远远落后于美国。美国是使用昂贵的鈦合金以及一种被称为“三明治”的超薄不锈钢板*，才造出了三倍音速的飞机。

*这种不锈钢板的外表是只有 0.2 毫米厚的不锈钢蒙皮，内部是非常薄的蜂窝状加固结构，不过这种结构的不锈钢薄板需要非常高的加工工艺才能制造。

当飞机速度超过 2.5 马赫时，飞机表面和空气摩擦会产生 540 摄氏度以上的高温。在这个温度下，通常用来制造机身的铝已经快熔化了，这时

铝的强度非常低，飞机会变得像一摊泥。美国人在制造乂 8-70 时，尽显出当时他们在材料科学和金属加工领域超强的技术水平，在所有容易产生摩檫的地方使用了钛合金，钛的熔点高达 1668 摄氏度，在 540 摄氏度的温度下，强度不会发生变化。但钛合金实在太贵了，即使美国也用不起 100。4 使用钛造的飞机。当时以苏联的技术能力和财力，根本无法有效生产和加工符合制造新型战斗机的钛合金材料或者“三明治”超薄不锈钢板*，然而面对来自美国的威胁，又不能够等待。最终，格列维奇拿出了一个让所有人瞠目结舌的方案一一使用钢合金。钢的熔点很高，在 500 多摄氏度的温度下保持强度没有问题。

*米格-25 战斗机中使用了少量的铁材料和铝合金，但不是用于机身，而是用于内部的一些零件。

但是，钢实在太重了，它的密度几乎是铝的三倍、是钛合金的两倍。为了能够让钢造的飞机飞起来，只能把机身和机翼做得非常薄，薄到只有铝制飞机厚度的 1/3 左右。但是钢板变薄后新的问题又来了，飞机在高速下，薄薄的钢板会变形。为了加强飞机的强度，米高扬设计局的工程师们想到了给钢制的机翼和机身加上支架。但是一个问题解决了，新的问题又出现了。这一招固然增加了强度，可飞机的重量又进一步增加，直接结果就是米格-25 战斗机重得出奇，空重就达到了 20 吨，不带弹药的侦察型米格-25 战斗机起飞重量也高达 37 吨。为了解决这个问题，工程师们给它安装了两台当时推力巨大的战斗机发动机，才勉强让它在速度和高度上达到设计要求，但是没有更多的动力保障米格-25 战斗机的机动性。实际上，米格-25 战斗机拐弯的半径大得出奇，甚至有人嘲笑它只能飞直线。即使如此，米格-25 战斗机也完全实现了它预先的设计目的--拦截美国 XB-70 那样的高空高速轰炸机，而做这件事并不需要太高的机动性。

米格-25 战斗机问世后，创造了很多项世界紀录，它的出现让美国人觉得部署 XB-70 这样的战略轰炸机不再必要，从此停止了这个项目，继而把注意力放在研制和部署巡航导弹上。因此从达成战略目标的角度来看，米格-25 战斗机非常成功。

从 20 世纪 60 年代到 70 年代的十多年时间里，美国人绞尽脑汁也搞不懂苏联那么落后的材料工业和可怜的配套工业，是如何造出这样高性能的飞机的。这个谜直到 1976 年才被揭开，那一年苏联空军飞行员别连科驾驶着一架米格-25 战斗机叛逃到日本。美国人和日本人将这架飞机大卸八块，进行了仔细的研究。他们惊讶地发现，这架做工无比粗糙的飞机，在设计上却又如此巧妙。美国人评价说：“这种飞机的制造过程，反映出苏联人极善于用取之不尽的聪明才智来弥补资源的局限。他们非常巧妙地把新老工艺结合起来，在较短时间内及花费不多的情况下，制造出了这种战术性能极高的飞机，而西方研制的飞机要达到这样的性能则需要投入巨额经费。”虽然美国发现米格-25 战斗机的性能并不能和当时美国的主战飞机 F-15 战斗机相比，因而把它还给了苏联，但是他们仍然从苏联工程师身上学到了很多奇思妙想。

故事讲完了，我们来总结一下什么是好的产品。首先，好产品的目标必须明确。米格力 5 战斗机就是为了拦截美国高空高速轰炸机而设计的，因此它整个设计方案的所有技术指标都是针对 XB-70 轰炸机，其他功能都变得次要。其次，工程和科学不同，好产品没有绝对正确的答案，只能在当时的情况下寻找最好的解决办法。应该讲，米格-25 战斗机的设计者们立足于当时有限的条件，找到了最好的解决方法。今天在各个企业里，很多员工经常和上级讲，这个条件不具备，那个条件要等待，因此无法工作。其实，对于一个工程师而言，他不能等待条件的成熟，而是要尽可能地利用现有技术解决实际问题。再次，在工程上，常常是伴随着一个问题被解决，又会派生出一个新的问题。遇到问题就解决问题是产品经理和工程师应有的做事态度。另外，一切实用的设计都需要有取舍，而取舍的原则就是要围绕最终的目标。最后，当目标变了，如果还采用原来的解决方案，就如同刻舟求剑。由于米格-25 战斗机出色的高空高速性能，后来成为第三世界国家大量购买的对象。但是这个飞机毕竟是为了拦截轰炸机所设计的(后来的另一个用途是作为侦察机)，而不是为了空中格斗，因为缺乏灵活性，加上自重太大、载弹量有限，它在空战中的表现并不好。伊拉克曾经用这样高速的飞机去打美国时速只有 0.15 马赫的无人侦察机，效果可想而知有多差。这并非米格-25 战斗机的问题，而是使用它的人食古不化，用错了工具。因此，即使是好的产品，如果用错了地方，也达不到应用的效果。

12.缪贤的误区：为什么从知名企业和单位出来的明星创业会失败

在谈这个话题之前，先讲讲我的几段经历。

过去，我经常在一家高端家具店买家具，它家的家具非常好，使用了 10 年还和新的一样。我每次去都找同一位销售经理，她会非常热情地接待我，时间一长，就非常熟悉了，几年下来我给她带去不少生意。后来有一天，她约我喝咖啡，告诉我她去了原来那家店的竞争对手那里，希望我还能像从前那样照顾她的生意。我虽然非常客气地对她表示支持，但是以后很多年从来没有在她的新公司买过一件家具；相反，在她的老东家那里，很快又有一位新的销售经理和我成了朋友。

我曾经用过高盛帮我管理财务。高盛有一些非常优秀的基金经理，他们管理的基金回报率非常高，在行业里很有名。虽然他们自己也获得了很高的奖金，但是相比他们为公司带来的收益，比例非常低。每过一段时间，就会有一些这样的人从高盛出来成立自己的基金，他们会将原先的一部分客户带出来，这些被拉出来的投资人为他们提供了锚定投资（anchor investment)。而我也时不时地会收到他们的来信，希望继续和我做生意。

但是，这批人几乎没有一个能复制他们在高盛里面的表现，当然时间久了我也就没有再和他们有往来。同样，很多风险投资人，包括一些在红杉资本和凯鹏华盈工作的合伙人，也会等到自己有很多社会资源、在市场上的表现得到认可之后成立自己的公司，但是投资的效果要远远低于他们在之前基金中的表现。这类事情我们还能举出很多。虽然他们所处的行业不同、技能不同，但考虑问题的出发点有两个地方是相似的。首先，他们觉得原来的公司束缚了自己的手脚、低估了自己的价值。比如，从高盛这样的公司出来自己做基金的人，经常会觉得高盛给自己的钱分得少。另外，高盛必须遵守的一些监管措施，让他们无法施展自己的才干。比如，在高盛里管共同基金的人是不允许做空股票的，但是当他们运作自己的对冲基金时，就没有这个限制。其次，他们在原有的单位都获得了成功，因此是有能力的，更重要的是有人脉关系。事实上，确实有少数顾客会表示，无论你走到哪里，我都还是你的顾客，这些人无疑帮助那些离职者下定了决心。但是，这只是少数人。令人遗憾的是，这些人也有两个共同的误区。首先，他们的人脉在极大程度上依赖于原有的组织，无论是在高盛还是在那家高端家具店，一旦没有了原有组织这样的光环，在很多人眼里他们就不那么值钱。其次，他们过去在开展业务时，使用了大量的原来组织的隐含资源。虽然大部分人在离职时，会考虑到原来组织资源的作用，但是他们忽视了隐含资源。

什么是隐含资源呢？举一个例子。大部分投资人在市场表现好的时候，都会对基金经理们满意；但是，在表现不好的时候，很多人会撤资。如果钱放到了高盛，即使市场表现不好，投资人会想，这个时间高盛尚且如此，其他的投资公司就更信不过了，因此钱还是留在了高盛。这样，基金经理就有机会重新把业务做起来。但是，同样的基金管理者，如果不是代表高盛，而是他们自己，即使在股市偶尔表现不好的时候，大家也难以宽容他们，他们就没有了第二次机会。这种资源是隐含的。无论是在高盛还是在凯鹏华盈获得成功的人，无意中都利用了公司大量的隐含资源，但他们常常不自知。

除此之外，觉得分成不够高的人还忽略了一个因素，那就是高盛之所以给他们那么多的奖金，既不更多，也不更少，是由市场决定的。如果高盛每个人出去创业都能成功，高盛就会自动地将分成比例提高。这就是谷歌给杰夫，迪恩这样的人比一般公司首席执行官更高的股票奖金的原因。市场是非常有效的。回到现实。大约从 2010 年开始，中国很多著名的媒体人离开了原来的大媒体出来创业，特别是电视台。甚至早在 2008 年、2009 年前后，就有央视等知名媒体的名人出来创业。今天回过头来看，成功的极少（关于成功者的共性我们后面再讲)，比 IT 行业离职创业的人成功率低很多。这种现象有点儿奇怪，因为那些知名媒体人，有知名度，有人脉，有人投资；而 IT 行业出来的人，即使在一个大公司做到了总监，或者在一个中型公司做到了高管，其实也并没有什么人知道。但是，为什么很多媒体人创业做自媒体失败了呢？我们不妨看看他们的共性。但凡从传统媒体出来的人都有两个特点：第一，有情怀，要做一件自己深思熟虑了很久、准备了很久的事情；第二，觉得自己原来的单没有活力，自己没有机会。但是他们和前面提到的从高盛等

公司出来的人一样，都陷入了相同的误区。我曾经跟随一些大媒体在北美采访，也帮助他们联系过一些采访。如果用央视这样的牌子去大公司敲门，大家就欢迎并愿意接受采访。

但是，如果（过去)最牛气的主持人在离开央视后，以自己的名义做采访，很多公司就不接受了。国内某位知名度极高的媒体人，想采访一下IBM 公司的沃森（Watson）医疗机器人团队，人家只让她站在门外透过玻璃门遥望机柜；而当她提出采访谷歌时，对方干脆直接婉言谢绝。这些被采访的大公司其实对是否有必要接受采访是很清楚的，它们看重的是媒体人后面的那块牌子，而不是媒体人自己的知名度。

我在 2017 年年初写的 2016 年年终总结中讲过，2016 年做的一件事情就是劝回了不少想离开单位创业的人，包括很多媒体人。因为根据我的经验和观察，这些人创业的成功率远比自己想象的要低很多，不如在原来单位中再做更多的准备，等待时机，反正机会以后还会有的。那么他们应该做什么准备呢？我们不妨看看从著名媒体走出来的成功创业的媒体人有什么共性。

首先，他们其实都不是在做自媒体，而是用自己的经验和影响力打造了一个新的平台，比如罗振宇、马东，以及虎嗅、嘉宾传媒的几个创业者都是如此。但凡决定出来创业的，多少会有点儿看家本领，但是不同的看家本领用起来效果也会不同。媒体的很多离职者在离职前常常对某个问题有深入思考，有足够的知识积累，自己出来做事情后，利用多年积累起来的势能打响了第一炮，但也就是响了第一炮，因为过去在单位里的长期积累一旦离开单位后就用得很快，不久就会用光。大家可能会发现，很多自媒体越办越差，刚开始的时候有观点、有新意，后来就是凑节目内容，而与此同时，全世界媒体的平均水平却是在稳步提高的。相比之下，那些有能力打造平台的人，就不会有吃光老本的担心，因为平台可以引进新人。

其次，做平台都需要两个看家本领。第一个本领是培养一批新人，通过这些新人将自己的专业特长放大。一些人希望做一个平台，让专业的媒体人都来这里，这其实很不现实，或许是因为文人相轻吧，很少看到一个资深媒体人到另一个同行创办的平台上去发展。因此，去平台的都是新人。当然，有的人善于培养新人，有的人永远坚持自己唱主角，两种不同的做法时间一长，发展的差距就显现出来了。由于我们这个时代总需要媒体的进步、总需要新人，因此既有媒体经验又能带新人的从业者，就显得特别稀缺了。第二个本领则是将其他行业的人塑造成媒体上的明星。在过去，知识界很多人只是在学校里讲课，或者在很小的学术圈做讲座，抑或本身就职于企业界，这些人可能在自己的领域成名已久，但过去并不接触媒体，他们也不会自己去办媒体，而一些新的媒体平台将这些专业人士塑造成了大众喜爱的明星，让他们在更大的舞台上施展才华。比如，著名音乐评论家刘雪枫和上海音乐学院副教授田艺苗就是利用这样的平台为大众所知晓。而能塑造这样明星的媒体人，过去的传统大媒体确实限制了他们施展才华的空间。因此这样的人离开一段

时间之后，外界会评论说：“呦！想不到 XXX 还有这个本事。”相比之下，那些单打独斗的个人明星，即使光环再耀眼，我也建议暂时在原有的单位中将上面两个本领学会再说。

相比之下，从大的科技企业里走出来的资深人士，办公司的成功率要高一些。这是因为那些人虽然也有些名气，但是那种名气常常属于他们自己，而不是背后的公司。也就是说，他们需要靠手艺吃饭。和他们打交道的人，看重的也不过是他们那点手艺。只要别人觉得他们的手艺还有用，就有人愿意掏钱让他们做事情。这是他们的悲哀，也是他们的幸运。如果对比这两个领域成功的创业者，就能发现一个相似之处：凭手艺吃饭，而不是靠光环吃饭。

至于这一节为什么叫作“缪贤的误区”，这就要讲到战国时期的一个故事了，它出自《史记.廉颇蔺相如列传》。故事的梗概是这样的：话说蔺相如，原本是赵国宦者令（主管宦官内侍的头目)缪贤的门客。缪贤在跟随赵王出使、与燕国国王相会时，燕王对他很好，愿私下里结交他。后来缪贤犯了错误，想逃到燕国去，征求蔺相如的意见。蔺相如说：“不可，当初燕王对你好，因为你是赵国的宠臣，对方其实是冲着赵国来的，并非冲着你，今天你落魄了跑去投奔，一文不值，燕王肯定把你绑了再送回来。”后来，缪贤听了蔺相如的建议，跑去找赵王认了个错，获得了赵王的原谅。缪贤思维的误区在于，他搞错了燕王对他好的原因。大公司的光环无疑会给公司里的一些人很多方便，他们更容易建立起广泛的人脉，但是他们需要分清楚对方的善意是冲着自己来的，还是冲着背后的公司来的。

我在《大学之路》中讲，真正的好大学是这样的：当它们的毕业生走出校门时，他们不再需要把母校的名字挂在嘴边，因为他们的能力本身就说明了一切。如果一个人从名校毕业，还总要不断提醒别人他的这段经历，不能不说是教育的失败。明星企业或者单位和明星们的关系大抵也是如此。可见，英雄不问出身。

第三章 以小博大的颠覆式创新

在每一次技术革命中，现有行业就会升级一次，就会产生大量新的公司、更有活力的公司。在当下，正是需要有技术水平、有市场能力、有明确方向的小公司、新公司。但是，创业者也需要有足够的耐心，从给传统行业的大公司干脏活、累活开始，而不可能一开始就办成一个改变

世界的大企业。本章的开始，就先来看看两家做法不同的创业公司的案例。

13.创业是件苦差事

我在《浪潮之巅》中讲过两种好的商业模式。第一种是像谷歌或者阿里巴巴，打造一个“印钞机”式的公司，不需要自己雇用太多销售人员，买卖双方就可以自动交易，这样即使员工都去睡觉了也能挣钱。不过在这种模式中，提供信息（或者商品）的公司或者个人，与使用（和消费）它们的人是严格分开的，消费者之间也没有太多来往。第二种是像 Facebook 和微信，让消费者互动起来，彼此提供信息和服务。这两种模式都只能在互联网高度发达的时期才能实现，并且无论是哪一种，只要做得好，都能赢得巨大的用户群，并且有可能获得巨大的收益。当然最后这一环能否实现要看它们的变现能力。

对于这样的公司，中国企业界给了一个名称--平台型公司，这个词其实在美国并没有人使用，虽然谷歌和 Facebook 都是这类公司最早期的代表。我们常讲榜样的力量是无穷的，中国的创业者都想办成这样的平台型公司，有些公司甚至连 100 万用户都没有，也敢这样称呼自己，或者把目标定在这个方向上。如果是为了骗投资人的钱，这样说说也就罢了；不过，很多创业者还真把这件事情当真了，从一开始就要做平台，颠覆现有的大公司。当然，到目前为止还没有成功的。

2016 年年底一个偶然的机会，阿里巴巴首席战略官曾鸣教授和我同时给两家初创公司做点评，这里我们不妨称它们为 A 公司和 B 司吧。这两家公司同时起步，在同一个领域做类似的事情。两家公司的创始人都很聪明，对所在领域专业知识的了解堪称精深，其他公司想了解这个行业会经常请他们讲课。两个创始人调动资源的能力和推广水平也都很高，融资顺利，因此在短短的时间里公司就办起来了。当然这两拨创始人也有各自不同的特点：A 公司的创始人比较年轻，十五六岁就大学毕业了，是第一次办公司，想象力很丰富，目标很宏大；B 公司的两个共同创始人都 40 岁左右，在传统行业中很有经验，出来创业经过了深思熟虑，对未来市场所在的行业经验较多。

A 公司一开始定位做纯技术，这个技术在市场上当然有需求，A 公司的创始人也是世界上为数不多有能力实现这个技术的人之一。加上他非常会销售自己的想法，世界上不少知名大银行的高管和一些《财富》500 强公司的资深人士都被他拉了进来，这样人公司就成了一支明星团队。B 公司没有这么高大上，它只专注在自己所熟悉的全球物流行业，通过新技术提高效率。在曾鸣和我点评这两家公司时，它们都成立了一年左

右的时间。

A 公司的想法确实让人听得有点儿兴奋，他们要想证明自己的技术有实用价值，就必须有人在上面做一件具体的事情。这支明星团队既然目标是打造一个大平台，自然就希望客户在上面做二次开发，因此他们花了很多时间到处销售自己的想法。由于战线拉得过长，在他们平台上的几个尝试都没有结果，最终半途而废。A 公司虽然开始搞得风风火火，但是一年后他们的平台就成了空中楼阁，而上一轮的融资又花完了，人员开始流失，公司陷入了困境。

听了 A 公司创始人的汇报，曾鸣教授和我一致认为他们完全走错了路。虽然我在《浪潮之巅》一书中一直讲，在商业中绕不过去的一环能挣到最大的钱，而掌握这样一环的都是平台公司，但是，没有人一开始就能够做出一个通用平台。今天大家看到谷歌挣大钱，阿里巴巴可以控制上下游，很风光，但是在早期，它们的业务面都很窄。谷歌靠的是搜索，它最初一两年的收入并不高；阿里巴巴则是做 B2B(企业对企业电子商务）牵线搭桥的苦差事，只不过后来它们在单点上做得非常精深，实现了利用核心优势的突破。腾讯的情况也是类似，靠聊天软件起家，分发短信挣点小钱，通过游戏挣钱已经是非常晚的事情了。能够单点突破改变整个行业的公司其实并不多，做到这个境界常常是结果，而不是一开始的目标。

B 公司的做法在一开始看上去和 A 公司相似，也是专注于开发技术。但是它的两个创始人所做的开发工作非常具有针对性，他们只做了一个自己非常熟悉的市场。这样客户对他们的产品所能提供的服务看得清清楚楚，那些产品服务显然不能够满足所有客户，但是对一些特定的客户群体帮助却很明显。因此，当他们的第一个版本正式发布后，就有公司成了他们的付费客户。当然，如果 B 公司只是满足于眼前这点收入是做不大的，不过由于有了立足点，它没有费多大的气力就把自己产品的服务范围扩大了许多。在我们和它的创始人交谈时，B 公司已经获得了新一轮投资，估值比 14 个月前涨了 4 倍，而且还有一家公司在和他们谈收购事宜。

小公司一开始由于资源有限，不可能像大公司那样全面铺开业务，即使创始人有很高的心气，也需要从一个突破点开始做起。凡事都要做好需要一万个小时或者更长时间的准备，其实这个经验不仅对个人适用，对产品也一样。任何产品要打磨得像样，都必须花功夫。大家看到苹果手机好用的一面，但是看不到它在设计时所花的功夫，仅仅是外形上四个角的弧度，就做了很多的尝试。初创公司规模小,要想在短时间里在某个方面领先大公司，就必须要把所有的人力集中在一个点上，把一个产品打磨好。做平台的工作量特别大，以小公司的人力物力很难在短时间里既做到技术领先，又做到大家都满意。那天，我和曾鸣教授将这些看法告诉八公司，也不知道它的创始人是否听进去了，不过从后来它所做的事情来看，可能还是产生了效果。回到今天在人工智能领域创业这件事（第一章也有提及）上，会有三类公司受益于智能时代。第一类是谷

歌、微软、Facebook、亚马逊、英伟达、阿里巴巴、腾讯和百度等大科技公司。它们中有些已经在人工智能技术上做了很长时间的研究，比如微软；有些则在最近两年奋起直追，比如阿里巴巴。这些公司都致力于打造平台型产品，或者像英伟达这样利用自己过去在市场上的优势，向人工智能领域转型。它们的财力和人力资源是其他公司难以匹敌的。

第二类是拥有大量数据却不知道如何使用，以及商业规模非常大但商业模式老旧的公司，比如电信运营商、石油公司、政府部门、大型工厂、商业银行等。它们的数据数量和商业规模本身是一大笔财富，但是在变现之前它们并不等于钱，而数据和商业规模变成钱需要一种催化剂，那就是智能技术。有趣的是，由于这些公司基因的问题，它们难以依靠自己的力量从大数据中挖掘金矿。在中国的金融界，四大国有银行一方面看着阿里巴巴旗下的支付宝等金融产品挣大钱，另一方面则守着更多的数据干着急。在第二类公司中目前依然有不少觉得靠自己的力量能够赶上智能革命的浪潮，但事实上如果不借助催化剂，其实是很困难的。那些大银行，在大数据已经被提出近十年、在中国也被热炒了六七年的今天，依然无所作为，又怎么能指望自己在今后的六七年有所作为呢？如果荒废了接下来的六七年时间，它们在整个行业中落伍是确定无疑的。在美国，各家大银行都已经认识到这一点，它们的策略是直接使用Splunk 等大数据服务公司的产品处理自己的业务，而不是自己从零开始打造新的 IT 团队。相信中国的第二类公司很快就能够明白这个道理，这样也就给了第三类公司机会。

第三类公司是掌握新技术的创业公司。它们有一些技术专长，但是没有第一类大公司的水平；有些工程能力，但是没有第一类公司的综合实力；作为小公司，它们肯定也没有大量的数据。那么这些公司怎样才能在智能时代分一杯羹呢？简单地讲，这类公司就是干第一类公司不愿意做的脏活、累活。第二类公司和第一类公司其实存在利益冲突或者潜在的利益冲突，第二类公司是不会将业务委托给第一类公司的。你可以想象，四大国有银行信不过阿里巴巴，中国移动信不过腾讯；同样，花旗银行也信不过谷歌和亚马逊。反之，第一类公司也不愿意去做那些脏活、累活，因为从成本上来讲不合算。因此，第二类公司最终会扶持第三类公司为自己做事。

由于第二类公司有数据、有资源、有市场，因此它们在合作中会很强势，而第三类公司在一开始必须做脏活、累活，可能还得不到很多收入，但这个过程是省不了的。可一旦传统一点的大公司开始信任这些小公司后，就形成了“原有产业—新技术：新产业”的格局。在双方双赢的基础上，这两类公司的合作会非常好。而第三类公司还可以直接利用第一类公司的平台，因此，第一类公司通常不会和它们作对。

目前有没有这样的小公司成功的案例呢？有的。从美国回到上海创业的宣晓华博士创办的华院数据研究所(简称“华院数据”)就是获得成功的第三类公司。华院数据里有三类人：MBA（工商管理硕士)、数学家和计算机工程师。

MBA 深入每一个行业和大公司了解业务逻辑，看看如何能够通过使用数据提高各行业的业务水平；数学家则根据具体用户的业务逻辑建立数学模型；而计算机工程师则可以实现数学模型。每当一个这样的小团队能够为大公司解决一些具体问题之后，华院数据就将这个小团队剥离出去，和相应的企业成立合资公司，再引入风险投资。就这样，该研究所已经孵化出十多个开始挣钱的大数据公司。当然，华院数据本身也在不断积累技术和数据。在未来，这类公司会不断涌现，它们从做脏活、累活开始，如果做得好，就能够把自己的业务从一个大公司扩展到整个行业，甚至有可能扩展到其他行业中去。具体到母公司华院数据本身，其实已经渐渐开始从单点突破往平台方向发展了，它打算在 3~5 年内再孵化上百家小公司。华院数据并不打造自己的数据平台，而是使用阿里云的服务，因此它和阿里巴巴也没有矛盾。

概括一下我的观点：今天的创业者不要一开始就想着去创办一个谷歌或者阿里巴巴，而是必须先从脏活、累活开始。如果在一个技术发展平稳的时代，现有行业的大公司并没有什么脏活、累活可做，小公司则没有太多机会。而在智能时代，技术飞速发展，现有行业急需升级，就有了大量有需求的大公司。因此只要小公司的团队有技术水平，有一定市场能力，认准了方向，愿意做其他公司不做的脏活、累活，就会有不小的成功机会。想要成功，说容易也容易，只要担起别人既不愿意干又非常有意义的脏活、累活就可以，而不是只盯着那些容易做、利益大的事情，因为这些事情早让大公司做到了。想要成功，说难也很难，因为它需要人的综合能力，不过，在一个变革的年代，机会总会更多一些。

14.蚂蚁如何战胜大象

世界上大部分国家的人都喜欢“百年老店”这个词。然而自工业革命开始，新公司就不断地取代老公司，成为世界经济活动中的主体，并且这个趋势在信息革命之后开始加速。今天我们看到，一方面，非常成功的跨国公司从诞生到发展成“巨无霸”时间特别短，比如谷歌成为全球市值第二大公司(甚至一度是第一大公司)仅仅花了不到 18 年。不仅如此，这些公司在很小的时候就很有竞争力，大公司竞争不过它们，我把这个现象总结为“蚂蚁战胜大象”(IBM 公司董事长兼首席执行官郭士纳把巨无霸大公司比作大象，相比之下，新公司的体量只能算作蚂蚁)。比如，谷歌在只有 2000 人时，把 8 万人的微软打得四处找牙；Facebook 只有800人时，把 15000 人的谷歌也折腾得够呛；再往前，英特尔几千人时，挑战 10 万人的摩托罗拉也是屡战屡胜，但是后来，几百人的 ARM 公司（半导体知识产权提供商）却把几万人的英特尔挤出了移动终端（包括手机）市场。

另一方面，很多明星级独角兽公司（未上市但估值超过 10 亿美元的公司）却“死”得很快。比如，由斯坦福大学的退学学生伊丽莎白，霍姆斯创立的一滴血血液检测公司 Theranos，在 2015 年估值曾经高达 90亿美元，但是后来被发现，其化验的准确性根本达不到所宣称的水平。虽然投资人依然对这家公司有信心，但是监管部门很快介入，于是这家靠忽悠成为媒体明星的公司便在一夜之间关门。从 2007 年开始，中国靠烧钱维系的公司已经“死”了好几拨儿，先是大量的视频网站，接下来是电商公司和团购公司，再后来是所谓的 O2O 公司、P2P 司。我预计，很快会有大量的大数据公司和人工智能公司死掉。不能说这些公司都在骗人，因为投资人不大可能每过几年就集体被骗一次。因此，这只能说明绝大部分初创公司没有找到成功的门道。

每个公司在总结它们成功的经验时，都能找出很多各不相同而且很难复制的经验。不过，那些成功的公司还是有一些共同的特点可以供后人参考。至少，那些和大公司开展过激烈竞争，并且最后能够获胜的小公司，通常都有这样两个特点：其一，成功的小公司是用洋枪洋炮对付行业中现有大公司的大刀长矛。其二.从生产关系来讲，成功的小公司和现有的大公司不属于同一代。

接下来,我们就先从洋枪洋炮对大刀长矛的几个故事讲起。

1532 年，西班牙的亡命徒弗朗西斯科.皮萨罗带着 100 多人闯入印加帝国，一天就打败了对方近万人的军队，俘获了国王，灭了印加帝国。这一仗其实没有什么悬念，因为皮萨罗的人是用洋枪洋炮对付鱼骨兽骨制成的弓箭。18 世纪英国冒险家罗伯特.克莱夫征服印度。克莱夫手下的士兵最多的时候不超过 5000 人，就征服了上亿人口的印度，靠的也是洋枪洋炮。在决定性的普拉西战役中，虽然印度（孟加拉）军队比克莱夫军队多十多倍，而且也有大炮，但是这些大炮被雨淋湿了无法使用，于是又成了洋枪洋炮对传统步骑兵的屠杀了。同样，如果两个公司采用的是两个不同时代的技术，大公司即使体量大，也难以和技术先进的小公司竞争，当然前提是技术的差距是洋枪洋炮和大刀长矛那么大。回顾一下谷歌的历史就能体会到这一点。1998年谷歌起步时，市场上已经有很多搜索引擎了。不过当时最好的搜索引擎是 AltaVista，但每 10 条搜索结果只有两三条是相关的，因此用户在大部分时候找不到所要的信息。谷歌发明了 PageRank*算法，一下子就使每 10 条搜索结果能有七八条相关，这样搜索引擎才变得实用起来。如果对比技术，它们已经不处在同一个时代，就如同洋枪洋炮对大刀长矛。

*PageRank，网页排名或网页级别，是一种根据网页之间相互的超链接计算的技术。

社交网络上的争夺也是如此。Facebook 刚起步时，谷歌旗下的 Orkut(一个社会性网络提供商）已经有上亿用户了，但 Facebook 本质上讲是一个互联网 2.0 的平台，大家可以把软件和服务放上去给用户用，相当于一种云计算的操作系统，大家可以在上面开发软件、做生

意。而谷歌的 Orkut 就没有这些功能，依然停留在让大家交友、发帖子玩这样简单的层面。这实际上是两个时代的产品，也如同洋枪洋炮对大刀长矛。类似的例子还有仅几百人的 ARM 公司授权的处理器（智能手机用的都是它的处理器)，在客户端全面超越英特尔，也是因为用低功耗、高效率的 RISC（精简指令集计算机）技术，打败了英特尔从传统的 CISC(复杂指令计算机）技术发展起来的 X86 系列处理器。这里顺带多说两句，如果不考虑耗电因素，RISC 未必是英特尔 X86 处理器的对手。关于 RISC 和 CISC 之争，大家可以阅读我的《浪潮之巅》。

苹果刚做手机时，一年销量不过百万台，当时诺基亚销量是一年几个亿，但是苹果的触屏智能手机和诺基亚非常难用的手机根本不是同一代产品，很快，诺基亚基本退出了手机市场。这些都是洋枪洋炮对大刀长矛的胜利。

相反，很多小公司起家靠一个概念，当投资人追捧这个概念时，它们有投资，面子上风风光光，被称为独角兽，但是自己却没有称得上洋枪洋炮的技术或者产品，等那一阵风过去了，就成了沙滩上裸泳的人。洋枪洋炮和大刀长矛当然是比喻，在中国强调“双创”的今天，它有一个大家更熟悉的说法一颠覆式创新。不妨来看几个历史上颠覆式创新的例子。

18 世纪末，大帆船依然是当时的高科技产品，既高大，又可靠，成本还低。但是大帆船也有一个缺点，就是无法逆流而上，而且逆风时航行也异常困难，因此拿破仑的海军想进攻英国就很困难，因为它需要逆风逆流对抗纳尔逊的舰队。恰好在这时，蒸汽船出现了，它的特点恰恰是可以逆风逆流航行。于是，发明蒸汽船的美国工匠富尔顿找到了拿破仑，希望对方采用它的蒸汽船。

拿破仑让手下的人在塞纳河做了一个简单的试验，这一试验将早期蒸汽船的缺点都暴露了出来。相比大帆船，蒸汽船体积既小，又不可靠，成本还高，于是法国人放弃了这个“新技术”。几年后，拿破仑的海军和西班牙海军组成的联合舰队，在特拉法尔加海战中被纳尔逊的舰队全歼，法国海军从此一蹶不振，拿破仑被迫放弃进攻英国本土的计划。1941 年，美国总统罗斯福的顾问萨克斯用这个例子说服了总统研制原子弹。萨克斯讲，如果拿破仑采用了蒸汽船，或许 19 世纪欧洲的历史将要重写。

当然，蒸汽船在 19 世紀初其实还没有那么大的作用，因此有了蒸汽船，拿破仑也未必能赢得特拉法尔加海战。不过到了 19 世紀 30 年代前后，大帆船就被蒸汽船挤出了舞台，这离蒸汽船的发明不到半个世紀。蒸汽船取代大帆船其实不仅仅是靠逆风逆流航行这一杀手功能，它更多的是受益于当时工业革命的大环境。当时，以机械发明为代表的工业革命，任何一项技术的进步都可以帮助蒸汽船进步，但是那些技术对改进大帆船的帮助却不大。因此，蒸汽船很快全面超越了大帆船，并且淘汰了后者。

在信息技术革命的初期，即 20 世纪 60 年代，IBM 主导着全世界的计算机产业，它的收入比全世界其他计算机公司的收入总和还要高许多。因此，IBM 制定了整个行业的规则～"制造和出售昂贵的大型计算机系统，随后每年收取同样昂贵的服务费。为什么每年还要收取服务费呢？因为在那个年代，会使用计算机的都是专家，不像今天只要能识字就会使用计算机。很多大公司买了计算机，自己却使用不好，只好继续付给厂家服务费帮助自己使用。当然，以 IBM 为代表的大公司在收取了昂贵的服务费后，也为大客户提供了稳定、优质的信息技术服务。当时，没有人觉得 17 行业的这种商业模式会改变，更没有公司成功地挑战过 IBM。

到了 70 年代，行业里跳进来一个颠覆者，即当时的价格只有 IBM 大型系统的千分之一的微型计算机Altair。Altair 又小又慢，很不好用，还经常死机，不过它有一个优势一价格便宜，可以让小公司甚至个人买得起。为了让发烧友能够使用这种微机，有个小伙子为它开发了一款软件一一 BASIC(程序设计语言)。当时，IBM 不觉得这类小玩意儿和开发软件的小伙子会影响它的生意。然而，摩尔定律*帮助了这个小伙子和类似人的微机。由于微机处理器的性能每 18 个月翻一番，同时半导体（和存储)技术的革命也在同步发生，个人电脑很快可以取代大型机从事复杂的工作，而摩尔定律对 IBM大型系统的帮助却不明显。当时《时代》周刊看到了这一点，称这个小伙子是未来宇宙的主宰。又过了不到 10 年，这个小伙子的公司就开始威胁到 IBM，并且很快取代 IBM 成了 IT 时代的代表。这个小伙子就是比尔.盖茨，他的公司是微软。

*摩尔定律是由英特尔创始人之一戈登-摩尔提出来的，即当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件数目，每隔 18?24 个月便会增加一倍，性能也随之提升一倍。这一定律揭示了信息技术进步的速度。--编者注

个人计算机时代虽然诞生了很多公司，但真正掌控了它的生态链的只有微软和英特尔。生产一款 PC，只有两样东西找不到替代品，微软的视窗操作系统 windows 和英特尔的 Intel X86 处理器，因此那个时代也被称为“WinTel”时代”，即这两家公司产品名称的缩写。在那个时代，没有哪个人或者哪家公司能够挑战微软



图 3–1　谷歌开始时非常难看的网页界面

不过到了 1998 年，在硅谷诞生了一家并不起眼的搜索引擎公司谷歌。它最初只提供一个很小的功能--网页搜索，而且界面还做得很难看（见图 3-1）。

但是，接下来就发生了本节一开始所说的那一幕，谷歌的撒手锏在于它利用了互联网的连接。它的PageRank 算法本质上是通过连接改进搜索的相关性，而之前的搜索都是从网页本身和关键词的相关性出发。随着互联网越来越大，连接也越来越强，传统的搜索方法难以受益于这种进步，但是谷歌的算法可以。因此，在谷歌只有十几个人时，几千人的搜索引擎公司 I 已经竞争不过它了。同样，在软件开发上，微软长期以来基于 PC，谷歌基于互联网，任何互联网技术的进步都能非常自然地帮助到谷歌，却对微软帮助不大。这也就解释了谷歌为什么在只有 2000 人时，产品开发的速度居然超过了几万人的微软。到了移动互联网时代，谷歌的安卓手机操作系统也就取代了微软的 Windows，同时还推动了众多生产 ARM 手机处理器的半导体厂家的发展，这让英特尔公司在处理器领域的霸主地位也不保了。苹果的手机迅速取代诺基亚，也是受益于周边技术的进步，摩尔定律、无线网速的提升、触摸屏价格的迅速下降、固体半导体存储器容量(SSD)的剧增……可以说，整个时代的进步都直接帮助到苹果，而对诺基亚只有为难。

现在可以总结一下洋枪洋炮或者说颠覆式创新的特点了。首先，要有一个杀手级功能，没有撒手锏什么都免谈，这一点很多人都看得到。其次，颠覆者（小蚂蚁）的撒手锏必须容易得到当时相关技术的帮助，以至飞速进步，而传统的产品则难以受益于当时的技术进步，这一点是很

多人所忽视的！蒸汽船受益于机械革命，微软受益于摩尔定律，谷歌受益于互联网。很多人发明了一项更好的技术，但是和现有公司竞争时讨不到便宜，因为他们做的是孤立的技术进步，并没有受益于那个时代其他技术进步的帮助。

回到创业的话题，打造自己的洋枪洋炮，是大家都想做的事情。首先，大家都应该明白，初生的婴儿都是不美的，颠覆式创新一开始一定有很多不完善的地方，但是它一定具有两个特性——撒手锏，以及当时的周边技术能够不断放大撒手锏的威力，以至相比过去的技术和产品，很快它就是洋枪洋炮了。有了洋枪洋炮，小公司迅速攻城略地也就不足为奇。

如果情况反过来，大公司掌握了洋枪洋炮，小公司是否还有机会？这件事就难讲了。机会肯定还是有的，但是非常小，这不仅要看小公司的执行能力，还要看它的对手有多么灵活。如果对方是一只非常会跳舞的大象，蚂蚁的机会就不大。因此，在上一节中才会讲到让小公司避开那类大公司的强项领域。不过，总有一些大象是不会跳舞的，这就给了蚂蚁一些机会。下一节我们将详细介绍在这种情况下小公司的应对方法。

15.把公司大小之争变成新旧时代之争

在讲公司竞争之前，不妨先来看几个军事上的战例。在甲午战争中，中日双方军力相当，但是战争却是一边倒的结果。过去中国很多历史学家喜欢从细节出发，比如从战术、武器等角度分析原因。今天，大家接受了用大历史观来看待这个问题，战争的结果就很容易理解了。当时，中日双方其实处于不同的历史阶段，一方依然是农耕文明的末期，另一方则已经步入工业文明。如果双方的军队只是打一场遭遇战，胜负还多少有点儿偶然性；但是中日之战是倾尽国力之战，因此还未开战其实结局基本上就确定了。

像中日之战这类的例子有很多。在拿破仑战争期间，法国军队和欧洲君主们的军队武器水平相当，各自也都有名将。法军在数量上一直处于劣势，但是拿破仑的战术思想却领先欧洲君主整整一个时代，从炮兵、步兵的配合到后勤补给都领先。因此，拿破仑经常能够教训反法同盟。在这之后，欧洲和美国都学习拿破仑的战略战术，其核心思想被和拿破仑同时代的瑞士人约米尼总结成书，从此被称为约米尼的内线战术。约米尼认为，战争的诀窍在于谋取内线优势，因为一旦兵力分散，在交通和通信不便的 18 世纪，就会被各个击破。内线战略最成功的例子就是 18 世紀末，拿破仑在意大利曼图亚争夺战中，采用各个击破的方法 5 次打败反法同盟军队，迫使奥地利退出了意大利。中国古代，多路进兵最后被各个击破的战例也很多，比如明末的萨尔浒之战。明朝几十万大军五路进兵想要合围努尔哈赤，由于通信不便，被后者各个击破。在拿破仑战争结束后的很长一段时间内，约米尼的书籍风行欧美世界，以至美国南北战争期间，双方军官几乎人手一本。内线战略被当时的欧美军界奉为制胜法宝。

但到了普法战争时期，约米尼的内线战略就显得有点儿落伍了。在那场关乎欧洲前途的大战中，虽然法国和普鲁士的军队装备处在同一个时代，但军事思想却不是。普鲁士（和后来德国)著名军事家毛奇*当时提出了一种全新的战略，他很早就认识到由于电报和铁路的出现，部队在行军时可以分散，然后再集结会战，以此对敌人形成合围。电报的价值在于为这种新战法和军队的调度提供了技术保障，而铁路则可以使军队的行进速度达到拿破仑战争时代的 6 倍。这就意味着两支分散集结的部队可以在短时间里会合，而不至于被各个击破，这样才有可能进行大规模会战。这就是毛奇的外线战略。当时法国实行常备军制，有随时可以调动的部队，而普鲁士为募兵制，需要做战争动员。从表面上看，法国还能够占到先机，拿破仑三世也是这样计划，希望在普鲁士军队集结之前就打败对方。不过，由于法国军事思想还停留在拿破仑时代的内线战略，目需要军队先集结再一同出发，速度就慢了。在宣战一周后，法国才调动起 25 万军队开往前线。而与此同时，普鲁士靠庞大的铁路网和电报网，迅速集结了 40 万军队从四面八方赶到。到此，毛奇外线战略的优势得到了很好的实施，战争的结果便没有悬念了。在普法战争中，

战略上的差距使得战争迅速呈现出一边倒的情况，普鲁士完胜法国。

*赫尔穆特.卡尔.贝恩哈特.冯.毛奇，史称老毛奇；他的侄子也是军事家，被称为小毛奇。

回到今天的公司管理上，如果两个公司内部的生产关系处在不同时代，那么它们之间的竞争结果几乎是没有悬念的。而在生产关系中，重要的是人和人之间的关系(也同时体现在员工和公司老板的关系上)，以及利益的分配关系。在半导体行业，早期围绕着计算机处理器的竞争在摩托罗拉和英特尔之间展开，当时前者的规模是后者的10 倍，但是它的管理方式还停留在“二战”后、信息革命开始之前，公司和人的关系还是简单的雇佣关系，员工基本上没有期权激励，因此大家做事情就是交差了事。而后者在 20 世纪 70 年代经过安迪-格鲁夫的改造，已经完全是一个信息时代的公司。当时人人有期权，而且个人收益完全和公司股价绑定，因此他们总是能在摩尔定律规定的时间之前完成新产品的开发。用英特尔公司中国研究院前院长吴甘沙的话说，摩尔定律之所以能够成立，是英特尔的工程师自己倒逼自已的结果。很显然，两个不同时代的公司之间的竞争结果毫无悬念。

微软和 IBM 的竞争也类似。在个人电脑出现之前，IT 行业的特点是集中式，即由一家公司提供全部的计算机硬件和软件，这有点儿像约米尼的内线策略。虽然不同的计算机公司都会在某些地方比别人做得好，顾客从不同厂家采购不同产品，取长补短，这听起来合情合理，但是由于各厂家产品之间兼容性不好，要让不同公司的产品能够在一起工作，后期要付出的服务成本太高。因此，一个客户一旦认准了 IBM，只好一条路走到黑。

但是到了个人电脑时代，情况就发生了变化。各个 PC 厂家的计算机、各种软件，只要处理器和操作系统相同，彼此都是兼容的。一个客户如果选择了 IBM 的产品，哪怕它的性能再好、IBM 开发的软件再多，也只是一家的。而如果选择运行了微软 windows 的个人电脑情况就不同了，全世界众多软件和硬件公司的产品都可以使用，这就有点儿像毛奇的外线战略，可以调动更多的资源。事实上，从 20 世纪 80 年代到 90 年代，IBM 用户转到微软上的原因就在于可以使用更多的软硬件。因此，采用新时代的战略导致微软迅速取代 IBM 似成为 IT 行业的霸主。微软和谷歌的竞争则有点儿像拿破仑战争时期反法同盟的军队和法国军队之间的战争。微软有一个很大的研究院，它和工程部门基本上是脱离的。今天微软的研究员还需要别人帮助写程序（那些人被称为研究工程师)，因此他们发表论文不少，但是对产品的贡献不大;而产品部门为了自己的利益，也不愿意采用前者的科研成果，这就如同在战争中炮兵和步兵是分离的。谷歌则不同，研究和产品是放在一起的，所有研究员都需要写程序，因此他们的成果马上转换成了生产力，这就如同拿破仑把炮兵和步兵配合得天衣无缝一样。此外，微软产品研发的理念还停留在贝尔实验室和 IBM 的研究和开发相分离的工作方式上，而谷歌则采用了快速适应市场的工作方式。

采用新时代的思维方式与旧时代的公司竞争不仅仅体现在 IT 行业，也体现在很多看似和科技没有什么关系的产业。我曾经试着和罗辑思维合作卖过两本书：一本是关于科技发展的《智能时代》，另一本是和历史社会有关的《文明之光》，两本书在题材、读者群上并没有太多关联。当然，我的书也在传统的图书销售渠道（主要是电商)出售，虽然那些电商的客户数量比罗辑思维高出一个多数量级，广告资源也多得多，可以讲是大象对蚂蚁，但是罗辑思维卖书的速度居然是传统渠道的两倍多。为什么蚂蚁能够战胜大象？因为这是两个不同时代的公司之间的竞争。传统的渠道推广方式只有降价促销和大量展示广告，效果如何，其实它们并不清楚，虽然它们有不少数据，但并不善于使用数据。罗辑思维的优势在于它的思维方式是全新的，比如之前谁买了哪本书都一清二楚，拥有了相关数据，便可以做有针对性的推广，因此效果提高了好几个层次。

今天，我们看到互联网公司在和传统企业的竞争中普遍占优势，其中的原因就是这两类公司并不属于同一个时代。电信运营商比腾讯这样的公司有更多的资源和政策的支持，但是它们的生产关系还停留在雇佣和被雇佣的层面，企业搞好了，员工并不能分享增长的利润。腾讯虽然还做不到像硅谷的很多公司那样实现人和企业的契约关系，但是至少员工可以从企业的发展中获得巨大的利益。同样，国有大银行里各级人员的收入和企业发展没有太多的相关性，企业和人的关系还是上面分配任务、下面为了那份工资完成任务，没有人愿意为了让企业获得新的发展承担风险，因为这样对自己来讲只可能有坏处而没有什么好处。相比之下，阿里巴巴旗下的金融部门（包括支付宝和余额宝等 X 每个人都可以从公司的发展中获得实惠，因此敢于冒险去尝试那些可以带来利益的新业务。双方采用的显然不是同一个时代的战略战术，竞争的结果就可想而知了。

如果总结一下那些最终超越了原来行业中大公司的新兴公司的特点，就会发现后者在生产关系（特别是分配制度）和管理理念上比前者有很大的进步。虽然原先的大公司也可以获得新技术，但由于成立的时间比较长，各方面的利益都需要平衡，管理的理念比较难扭转，即使看到外面有更好的管理方法，也未必接受。新旧两类公司的竞争就不仅仅是技术和产品的竞争，而是两个时代的竞争。新时代最终会战胜旧时代，尤其是在变革时期。

当然，很多小公司刚刚成立就暮气沉沉。很多公司还没有开始做事情，就已经封了许多“官”，什么 CEO、CTO（首席技术官)、COO(首席运营官)、CFO(首席财务官）……官的数量比员工还多，这就如同一个 20 多岁的人已经有了老人的心态，指望它们超越现有的公司就如同痴人说梦。我常常听很多创业者感叹自己的小公司被百度、阿里巴巴或者腾讯(合称 BAT)挤压得没有生存空间。但是，仔细了解一下，我发现他们那些引以为傲的新点子，相比 BAT 现有的产品和技术尚且不如，更不要说是用洋枪洋炮对大刀长矛了。更糟糕的是，很多公司在管理理念特别是利益分配上还不如行业里一些大公司。不少公司不到 10 个人，居然

没有给员工股票。对于这样的公司，被 BAT 碾死也没什么可抱怨的。

当然，光从理论上知道该怎样做还不够，小公司能够成长起来最终靠的是将产品和技术做好。至于如何做出一款好的产品，接下来不妨看几个经典案例。

16.曼施泰因和专利：小公司的创新

你看到这个标题可能会感到奇怪，前面的两个名词看上去毫不相干，而等你读完这部分内容会发现，我讲的其实是第三件事--小公司的创新，而它们又有着非常紧密而自然的联系。曼施泰因是谁，军迷朋友对他应该不陌生，对中学历史还有些印象的人应该多少听说过一个曼施泰因计划。我们今天—这个人讲起。如果我们抛开政治不谈，只谈军事，挑选一名 20 世紀最杰出的军事家，可能就是曼施泰因了。曼施泰因是“二战”时德国的一名元帅，他出身于一个军事世家，他的父亲和爷爷都是将军，不过还没有出生时他已经被过继给了姨夫乔治，冯，曼施泰因元帅，因此改姓曼施泰因。此外，德国著名的兴登堡元帅是他的舅舅。“二战”前，作为德军一名参谋长的曼施泰因制订了一个对法国作战的计划。当时德军并不像大家想象的那样拥有压倒性优势，实际上法国陆军无论从人数还是坦克数量上来讲都多于德国，如果按照常规的方法打仗，考虑到自己的侧翼和后方的安全，不要说迅速消灭法国军队了，就连是否能获胜都难说。不过，曼施泰因提出了一个新的战术思想，他认为只要进攻足够快，就不需要防御侧翼和后方，因为进攻是最好的防守，这就是闪电战的理论根据。曼施泰因制订的那个计划后来由他的名字命名，并且由闪电战专家古德里安和隆美尔实施，一举打垮了法国。

曼施泰因并不只是一名理论家，后来证明，他还是一位战场上的指挥大师。1941 一 1942 年，他在苏德战争中取得了一系列重大的胜利，而所有的战例都有一个特点^大胆奇袭。在 1943 年德军惨败于斯大林格勒战役之后，他受命于危难收拾纳粹德军在苏联南方的残局，不仅让士气极其低落的德军能够有序撤退，而且还抓住机会，（在哈尔科夫反击战役中）以 7 万兵力主动出击兵力 35 万的苏军，并且歼灭了对方 52 个师（当时无论是苏军还是德军部队都严重不满员，一个师只有三四千人；)。这场战役的胜利，让纳粹德国多活了一年。曼施泰因一生只在最后打过两次败仗，因为他的兵力相比对方实在少得可怜，但即使如此，他部队的伤亡也远比对方少，因此无论是哪一国的将领对他的指挥艺术都心悦诚服。当然，战争的胜利不完全取决于指挥艺术，而在于哪一方站在正义的一边并且具有更强的经济实力，曼施泰因最终也不能挽救纳粹德国的败局*。战后，曼施泰因作为战犯受到了审判，因为仗打得还算“干净"（指没有滥杀平民和战俘)，免于一死，20 世紀 50 年代后成为北约的顾问，并且协助建立了后来的德国国防军。

*事实上，因为和希特勒不和，在 1944 年曼施泰因已经被解除了职务，此后德国在东线的战局一败涂地。

曼施泰因指挥的所有战役都是以少对多，由于兵力不足，他只有靠进攻，靠快速出奇才能制胜。当后来纳粹德国已经无力进攻、只能被动防守时，曼施泰因纵有指挥的艺术，也无力回天。现在，我们再回到专利。在一般人的印象中，专利和创新挂钩，因为媒体上是这样宣传的。很多人到硅谷取经时，都要问那些公司如何重视和保护专利，但是事实上硅谷最富创新的公司在最富创新的时代，反而没有多少专利。倒是过了创新的时期，专利数量才出现剧增。为了说明这一点，可参见表 2-2，它是美国专利局公布的 2011—2015 年被授予专利前十名的公司。

世界上的专利大户似乎都是老一代的跨国公司，我们想象当中很酷的高科技公司如苹果、亚马逊和Facebook，从来没有上过榜。谷歌因为吃了专利的亏，后来重奖申请专利的人，才在这几年赶了上来。Facebook 这 5 年最好的名次在 100 名开外、200 名以内，远逊于中国的中兴国际。至于特斯拉这样的公司，专利更是少得可怜。2014 年，特斯拉宣布开放所有专利时，一共只有 400 多项专利，其中大部分还是不值钱的外形专利，值钱的 100 多项电池专利大部分是和松下共享的。当然，很多人觉得 400 多项专利也不少了。要知道 IBM 每年获得的专利达 6000~8000 项。在硅谷，一个公司的 CTO 如果专利多的话，一个人就可以多达 300 项，斯坦福大学一个教授的专利可以多达 100 多项。也就是说，目前创新力真正很强的公司其实专利很少。

为什么大家原来以为代表公司创新力的专利和我们看到的创新力关系并不大呢？因为很多人（包括大部分媒体)没有搞清楚专利真正的作用一它其实不是进攻的工具，而是防守的工具。当一个公司能够靠创造力快速发展时，它会比竞争对手更快地将技术变成产品，别人就算抄袭它的技术，也只能跟在屁股后面跑，这时它懒得申请专利，甚至也顾不上申请专利。从英特尔到思科、到微软、到谷歌，再到苹果，成长最快时都是如此。这就如同曼施泰因所讲的，进攻是最好的防守。但是，当一个公司的业务发展开始出现停滞时，它就需要用专利保护它的侧翼和后方了。历史上很多大公司都做过这样的事情，如今的典型代表就是 IBM公司和微软公司。

半个世纪来，IBM 公司一直坐拥专利头把交椅，每年都会从其他公司那里获得巨额的专利费。微软公司在其快速发展期并不太重视专利，大部分时间是作为被告出现在专利官司里的，在它最辉煌的 1999 年，专利排名低得可怜。但是，在互联网时代，微软的发展开始出现停滞，在移动互联网时代，微软则几乎被边缘化了，于是它(从加拿大北电等公司那里)购买了大量与移动通信相关的专利。买下这些专利后，微软并不是为了利用它们来研制更好的产品，而是通过打官司的形式阻碍其他公司的发展。从 2011 年开始，微软通过打官司向三星、HTC(宏达电子）等在美国有业务的安卓手机厂商收费，它开出的价钱是每部手机 15 美元，

不过业界估计它应该可以收到一半，即每部手机 7～8 美元。即使如此，微软每年也可以有至少 10 亿美元的专利费收入*。而微软没有多少市场份额的手机部门却一直在赔钱。这些专利是微软买来的，微软拥有它们并没有带来任何的科技进步，反而在阻碍科技的发展。如果说 IBM 和高通是靠自己的专利挣钱，微软在硅谷人看来则有点儿像专利流氓了。实际上你可以回想一下，从 2000 年之后，微软除了大家在国内并不使用的云计算 Azrue 做得还说得过去之外，为大家提供了哪一款质量尚可的新产品呢？

*虽然外界报道，2015 年，微软从安卓手机厂商所收的专利费高达 20 亿美元，但是微软从来没有确认或者反对过这种说法。另外，一般认为，微软无法从中国大陆的厂商那里收到专利费，因此 20 亿美元的估计偏高，但是行业内对此最保守的估计也在每年 10 亿美元以上。

今天，对于在大公司里工作的员工来讲，或许应该多关心一些申请专利的事情，因为这是公司防御的堡垒，做这种事情在大公司常常是名利双收的。但是如果我们处在一个挑战现有大公司的创业公司中，首先要做的还不是申请一大堆专利来保护自己，而是应该像曼施泰因那样通过闪电战出奇制胜。国内有一位我尊敬的企业家，她做产品、做市场都颇为成功，就是在过去的几年里转型很失败。她的主要问题是天天把自己公司有多少专利挂在嘴边，坚持认为靠这些所谓的核心技术也能在新的市场上占先，而不是去按照新行业里特定的规律做事情。事实上，她的公司在所进入的两个新领域进展都非常不顺利，原因就在于她在该采取进攻的时候采取了防守的心态。对于小公司或者刚刚进入一个新领域的公司，进攻是最好的防守，创造力和执行力才是在新行业中的立足之本。对于个人来讲情况也是类似，与其纠结过去的得失，不如提高执行力去不断开拓新的事业，这才是长期立于不败之地的正道。

17.没有什么下半场

一些读者朋友读了我的书，发现“三观”被改变了。今天我再谈一个改变三观的看法。从 2016 年开始，中国一些企业家发明了一个新词^下半场，当然这不是指比赛，而是指互联网产业。很多事情说得多了，别人有没有相信不知道，反正自己是信了。一时间这个词充斥了媒体，连《人民日报》也这么讲。其实，互联网产业哪儿有什么上半场、下半场之分。最早提出“互联网下半场”概念的人已经不可考，不过在各种场合说得最多的人倒不是这个概念的发明者，而是中国一位著名的互联网公司创始人。他的公司其实在互联网开始起步时表现不错，然而在移动互联网时代因为没有找到好的战略，和第一梯队就拉开了距离。在云计算和大数据蓬勃发展时，该公司坐拥中国最大的服务器集群之一以及大量的数据，但现在在这两个方面也乏善可陈。

几年前，该公司又比较早地开始研究人工智能技术，而且从技术上讲做得还是不错的，但是直到今天，大家依然看不到它有清晰的智能时代的策略。或许是连续踏空技术发展的浪潮，这家公司希望有一个所谓的下半场，让其他公司在云计算、大数据和移动互联网当中的优势清零，这样方便它能够在智能时代重新回到原来领先的位置。这让我想起我过去一个爱悔棋的朋友，开局总是不错，但下到一半时就会落后，然后会要求说，这盘棋咱们不算数，再来一盘吧。下棋可以这样悔，但是产业的格局并不会随着概念的炒作而改变。

熟知历史的人都知道，任何历史都是延续的，而不是割裂的。纵观世界 6000 年的文明史，相对来讲割裂最厉害的，可能就是在古希腊、古罗马高度发达的古代文明和文艺复兴繁荣的近代文明之间，加入了一个似乎和文明格格不入的、长达 9 个世纪的中世纪。那是一个在过去被描绘成非常黑暗的时代。但是，近一个世纪以来关于它的各种研究表明，中世纪和文艺复兴也不是割裂的，著名历史学家、美国总统伍德罗.威尔逊的导师查尔斯，霍默.哈斯金斯认为，历史不可能从一个非常黑暗的中世纪一下子跳到非常辉煌的文艺复兴时代。在文艺复兴之前，进步的力量已经在聚集了，只是过去大家没有注意而已。因此今天还出现了两次文艺复兴的说法，即在中世纪后期其实已经有了第一次文艺复兴，而以佛罗伦萨为中心的文艺复兴，其实是第二次，或者是在第一次基础上的一个延续。如果连中世纪的历史都不能够和前后的历史相割裂，那么先后发展起来的、彼此有很大相关性的各种互联网技术更是难以割裂开来。

我们知道，互联网的发展导致云计算和大数据的出现，移动通信的发展结合互联网导致移动互联网的出现，移动终端和云计算相辅相成,才导致了所谓基于移动互联网的各种产品得以应用，而大数据和云计算又导致了机器智能的突破。这些技术都是强关联、紧耦合的，而且在一起逐渐形成闭环。在这种情况下，前面某一个环节没有发展好，就会影响到下一个环节的发展，很难不补课就能直接跳跃到下一个阶段。

下半场的说法，着实让一些曾经领先，但是从几年前开始落伍的互联网公司又看到了希望。但是，互联网行业的竞争并不是网球比赛，第一盘输掉了没有关系，第二盘又从零开始了；相反，它更像是足球比赛或者篮球比赛，是要把前面的领先状态或者落后状态带到下一个阶段。已经落伍的公司，除了认认真真补课，没有什么捷径可以走。不过，颇为遗憾的是，不少曾经领先的公司，如果在好几年里错过很多次机会，那么最有可能的情况是它们的管理和战略出了大问题，而不是简单的运气不好。如果它们不能够找到管理和战略上的问题，仅仅是在技术上继续往前走，那么它们今后进一步落伍的可能性要远比迎头赶上的可能性大得多。在股市上，有“买涨不买跌”的格言，因为股票长期上涨的公司在经营上通常要比股票不断下跌的好得多。有人说，互联网上半场和下半场是指之前的互联网是免费的，以后是收费的，商业模式变了。不过，如果你关注一下占全世界互联网 80%营业额的那不到 10 家大公司就会发现，至今它们的商业模式都没有改变，原来收费的今天照样收费，原来免费的现在依然免费。因此，免费和收费不是划分时代的标准。也有人

说，互联网的上半场是 copy to China（复制到中国），下半场则是 copy from China（从中国复制），这也有点儿言过其实。且不说过去 20 年中国互联网企业并非都是复制，而不乏一些自主创新，从中国复制技术的美国大型互联网企业今天似乎还没有看到。有人说，阿里巴巴旗下的蚂蚁金服提供的小额贷款或者 P2P 的金融服务是中国的创新,那只是因为中国过去无论是小企业还是个人都很难贷到款。美国的小企业需要贷款直接找银行就可以办到，美国最大的银行（也是全球市值最高的银行)富国银行的主营业务就是给中小企业贷款。至于个人，如果需要几千美元（或几万元人民币)，直接从信用卡公司借钱就可以了，利息要比中国的 P2P 低得多。

当然，关于下半场还能在媒体上找到很多特征，不过如果静下心来仔细分析，这些特征都非常牵强，我就不一一列举了。

为什么那么多人要强调下半场呢？因为他们已经错过了过去 20 年互联网蓬勃发展的阶段，所以希望炒作一个概念让别人相信自己在今后还有希望。其实，对于一个持续发展的产业，任何时候进来都不晚，因为在任何产业中总是有后起之秀。后起之秀能够快速超越前面的公司原因有很多，成功的案例也很多，但是没有一个是靠炒概念做成的。

今天，我们的社会上有太多的新概念，相比之下对实际问题的关注反而不够。前两年中国一直在炒“互联网＋”的概念，似乎没有炒出什么结果。这件事从一开始我就讲，它完全搞反了，应该是“原有产业十互联网”。互联网是一个工具，它可以提升效率，但是一定要解决原有产业的问题。在互联网出现之前，我们几乎所有的产业都已经存在了。但是，互联网出现了，结合原有产业，形态就变了。炒作“互联网—”概念的人没有成功，而在下面默默地使用互联网技术改变原有产业的人却成功了。

美国最大的互联网公司是谷歌、亚马逊和 Facebook。谷歌从事的是过去电视行业的视频传播和广告业，同时取代了微软在操作系统中的地位；亚马逊取代的是沃尔玛零售业以及 IBM 的企业级 IT 服务业务；至于Facebook，则是一个将人联系起来的社交场所。要知道在互联网出现之前，美国中学生放学后平均每天通两个小时的电话，和今天玩儿微信或者 Facebook 的时间差不多。也就是说，中学生们的社交依然在那里，只是形态改变了而已。

至于中国的百度、阿里巴巴和腾讯，大致情况也类似，它们的成功和谷歌、亚马逊或者 Facebook 有相似之处，我就不一一对比了。唯一找不到对应的只有阿里巴巴的小额贷款，而这仅仅是因为中国过去的金融业没有发展到那个阶段而已。但是在世界上，小额贷款仍然能找到对应的产业。因此，这些成功的公司并没有发明什么新产业，只是用互联网改造了原有产业而已，因此它们的生意都来得实实在在。而“互联网这个概念，至今大家还在争吵到底该加一些什么元素。

当大家投资都不理性时，我们的机会就来了；同样，当大家都在做表面文章时，我们晋升的机会就到了。现在，当大家都在炒作概念时，就给予了我们使用新思维改变一个现有产业的机会。

第四章 拒绝伪工作

提高工作效率是成功最关键的因素之一，很多人？试图在短时间里完成很多工作，这其实是办不到的，唯一能够控制的就是少做一点事情。效率高低不取决于开始了多少工作，而在于完成了多少。很多我们看上去非做不可的事情，其实想通了并没有那么重要，因为它们是伪工作。所以，无论是在职场上还是在生活中，提高效率都需要从拒绝伪工作开始。

18.伪工作者究竟“伪”在哪里

“每天的事情太多，总是做不完”，这恐怕是现代人遇到的普遍问题，尤其是在那些发展特别快的行业里，比如 IT 作的人，创业者或者为小公司工作的人，对这个问题的体会可能更深。罗辑思维的创始人罗振宇先生在 2016—2017 跨年演讲中把我说成是效率极高的人，此后很多人问我如何提高效率，以便能做更多的事情。

其实，一个人的效率是很难提高的，自己唯一能够控制的就是少做一点事情，有些无关紧要的事情就不要做了，而不是挤压时间把所有的事情凑合傲完。这里想和大家分享谷歌和Facebook 等公司所提倡的一种做事方法，或许对大家能有所启发。

谷歌在 2006 年成立了中国分公司后，我就把自己手里负责的和亚太市场有关的产品都转交给了李开复*。虽然我不再负责和地区相关的产品的研发，但是每年还会到中国出一次差，帮助李开复指导一些项目。而李开复作为大中华区的负责人，自然希望北京和上海的工程师们的工作得到总部的认可。

*谷歌中国真正的研发工作是从 2007 年李开复解禁之后(因为和微软的

官司）开始的。

但是这个被认可的过程却非常漫长。谷歌总部一开始对中国研发团队的评价并不高，主要是有苦劳但没有功劳。最初，北京三四个工程师抵不上山景城谷歌总部的一个工程师，虽然这和中国大学的教育多少有点儿关系，但是中国工程师的效率按理说不该这么低。这个情况李开复当年在微软并没有遇到，于是让我帮助分析原因。我到了北京，发现中国的工程师们其实并不比山景城的清闲，但是从效果上看产出量却不高。大家都是要求上进的人，因此他们自己也很焦虑。我把一些工程师叫到会议室，让他们把手中的工作一项项都列出来，他们每个人至少列出了四五项要做的工作，有的人可能更多。拿到这些工作清单后我问他们，如果你们完成了其中的一半，是否就不再那么焦虑了，他们大部分人都给了我肯定的回答。这也合情合理，工作少了一半，压力也应该少一半。不过，我告诉他们，当大家每人完成了两三项任务也就是一半工作之后，他们手上的任务依然是四五项，不会减少，甚至有可能更多，因为新的任务又来了。

在互联网公司里，永远不可能有把全部工作做完的时候，因为这个行业发展太快，而变化又常常难以预测，这和微软那样的传统软件公司情况不一样。按照传统的软件工程方法开发软件，任务是事先定义清楚的。任务不定义清楚就开始工作是被禁止的，虽然在开发的过程中目标可以有所变动，但是变动不大。因此，工程师们只要在规定的时间之前完成自己的模块就可以。随着时间的推移，剩下的工作会—越少，最终会有一个终点。

互联网的产品开发则不同，它是一个动态迭代的过程，大部分时候我们无法清晰定义一个静态的版本。在开发过程中，新的问题总是不断地涌现、不断地加进来，遇到的每一个问题似乎都有必要立即解决，因此不存在把工作队列清空的可能性。在这样的大背景下，一个人所追求的不应该是完成了百分之几或者百分之几十的工作，而是做完了哪几件重要的事情。

一个有经验的员工，应该善于找到最重要的工作，并且优先完成它们，而这恰恰是所有新员工都欠缺的技能。在山景城，新员工永远只占公司总人数的一小部分，因此他们很容易在有经验的员工带动下快速掌握工作方法；而在中国，几乎所有的工程师都是刚毕业的学生，没有人告诉他们从学校到一个世界一流的公司后该怎样工作，因此虽然大家很忙，却没有对公司的发展产生什么重大效果。

在谷歌等美国公司里，上述这种每天应付事务性工作的人被称为 pseudo worker，直译出来就是“伪工作者”。这些人每天把自己搞得很忙，他们所做的工作可能也是公司里面存在的，但是那些工作（也被称为“伪工作”）不产生什么效果。在 IT 行业，如果一个公司里这样的伪工作者很多，完成的伪工作很多，用不了多久，它在竞争中就要处于下风。

2016 年，曾经是全球最大的互联网公司的雅虎被威瑞森电信公司(Verizon）收购，标志着一个时代的结束。雅虎从互联网的标志性公司走到被收购的悲惨地步有很多原因，其中之一就是太多员工做了太多的伪工作。为了理解这一点，大家只要看看他们产品的变化就能知道。虽然雅虎不断地在改版，但那些修改既不增加什么新的功能，也没有让人觉得使用起来更方便。在被收购前的 10 年里，雅虎鲜有新产品出现。如果要说雅虎的人不努力工作，倒也不是。在工作狂梅耶尔担任雅虎首席执行官期间，在她的高压下，员工不可能懈怠，但是几年来就是不产生效果。这就是全公司处于伪工作状态的结果。谷歌和 Facebook 在管理上显然比雅虎更积极主动，它们对于员工的评价不在于他有多忙、写了多少代码，甚至不是完成了多少产品的改进，而在于产生了多大的效果。也就是说，那些伪工作者即使平时再忙，也会被淘汰。

回到谷歌中国的管理上。2008 年后，谷歌搞了“工程大使”（engineering embassador)计划，让更多的来自山景城总部有经验的工程师帮助世界各地的工程师团队，辅导新员工梳理工作方式。对于中国分公司，谷歌还特意让那里的中国员工经常性地长期出差到山景城，加入到有经验的工程师团队里工作。这样经过大约两年的时间，伪工作的情况得到了解决，中国研发团队的贡献也得到了总部的认可。由此可见，大部分年轻人只要给予正确的指导，他们的表现会有非常大的提高。说到这里你可能要问，怎样才能防止员工成为伪工作者呢？我想最重要的是明确两点。

首先，管理者要让员工站在“做什么事情能让公司最大获益”的高度去工作。这样，他们才能在做不完的工作中动脑筋去寻找那些对公司最有帮助的事情去做，而不是简单应付老板派下来的任务，然后向老板交差。在一个知识型企业中，管理者不可能也不应该对员工进行事无巨细的管理，因为员工的主动性很重要。其次，管理者要让员工明白，他们积极工作（而不是消极完成任务)，最大的受益方是自己。公司里不免有员工对自己、环境、周围人的态度、所给予的机会等有不满意的情绪，此时他们会消极对待工作，不自觉地成为不动脑筋的伪工作者。有些鬼精的人，甚至会表现出一种任劳任怨的态度，也不和老板争执，被动地从老板指派的工作中找一些容易的工作来做，而不是拣那些有影响力却比较难的工作去完成。当老板问起来时，他们会讲自己在认真工作，工作量也看似很满。至于为什么很多重要的工作没有做，他们会推说是因为时间实在是不够。对于这样的人，一般老板还真拿他们没有办法，在考评时只好让他及格。但是这些人实际上在坑自己，因为那些伪工作做得越多，个人进步就越慢，甚至能力还会倒退。我在很多国有企业中，看到过大量的伪工作者。

当然，管理者本身也存在类似的问题，他们甚至比一般员工面临更多的选择，什么事情需要做、什么事情可以不做，不仅关乎自己的前途，还影响到周围很多人。很多管理者动不动就修改规章制度，世界上没有一种制度是完美的，因此他们不免左右摇摆、矫枉过正，最后改了一圈，又回到了原点。有道是“一将无能，累死千军”，伪工作的管理者便是如

此。

很多我们看上去非做不可的事情，其实想通了并没有那么重要。有时候换一个角度来审视我们所做的事情，你就会发现，舍弃一些事情也未尝不可。再宽泛地讲，在生活中也是如此。如果静下心来总结一下就会发现，我们其实常常把时间浪费在那些可做可不做的事情上。所以，当你因为总也干不完的工作而焦虑时，不妨试试先停下来，重新梳理一遍手边的工作：主动地站在对公司业务帮助最大的角度，站在提升自己能力的角度，把那些最重要的工作找出来并完成它们。试试看，这样你的工作状态会不会发生改变。

当我们处于工作永远做不完的状态时，依然需要有时间欣赏身边的风景。罗振宇和我就伪工作者这一话题进行了进一步的交流，我们总结了几点在一些 IT 行业伪工作和伪工作者典型的特征。

1.那些既不能给公司带来较大收益，又不能给用户带来价值的改进和“升级”，很多是伪工作。比如，在互联网行业里，如果一个产品中某些功能或者设计上线之后生命周期不到三个月，那么当初很多开发的工作都是伪工作。按照这个标准衡量，微软在 Windows、Office（基于 Windows 操作系统的办公软件套装）和 IE (网页浏览器)上很多工作其实都是伪工作。

2.有的人明明能够通过学习一种新技能更有效地工作，却偏偏要守着过去的旧工具工作，甚至手工操作，这种人是典型的伪工作者。

3.在做事情前不认真思考，做事时通过简单的试错方法(trial and error)盲目寻找答案。

4.做产品不讲究质量、不认真测试，上线后不停地修补，总是在花费很多的时间和精力找漏洞和打补丁。

5.不注重用有限的资源解决 95%的问题，而是把大部分时间和精力用于纠结不重要的 5%的问题。

6.每次开会找来大量不必要的人员旁听，或者总去参加那些不必要参加的会议。

19.努力 10000 小时真能帮你成功吗？

加拿大著名作家马尔科姆.格拉德威尔在《异类》一书中提出了一个观点，即要把什么东西做好需要花10000 小时的时间练习。由于格拉德威尔在书中举了很多正反两方面的例子，这个观点今天中国大部分人已经知道并且认可，它也成为大家努力进阶的理论依据，很多人正在为 10000 小时的训练而努力。即使一些人自己没有毅力坚持这 10000 小时，也为自己找了一个台阶——“我之所以不能成为一流的人，是因为没有完成这 10000 小时的努力”。

不过，罗振宇老师在罗辑思维视频第 185 期《即将到来的社会阶层》里提出一个不同的观点，那就是你花了 10000 小时可能也没用，因为思维方式、周围环境、境界等因素，比下笨功夫要重要。那么到底谁的话对呢？其实，他们两个人讲的并不完全矛盾。首先，格拉德威尔在《异类》中不仅谈到了 10000 小时努力的重要性，还谈到了成功的其他必要因素，包括智商、运气和家庭环境。10000 小时的努力是必要的，而其他这些条件也都是成功的必要条件。遗憾的是，这里面没有一个是充分条件，甚至加到一起也不构成充分条件。为了更好地理解格拉德威尔的原意，我们不妨稍微展开一下他的几个观点。格拉德威尔的第一个观点认为，如果智商低于 120 就很难成功，而高于这个值之后，智商的作用并不明显。这个结论有点儿残酷，一些人甚至不喜欢这个说法，但它是事实，敢于说出事实的人是有勇气的。2015 年，全社会都在批评“上清华靠智商论”，因为这违反了我们所倡导的“勤能补拙”的价值观。但是，勤能补拙并没有科学依据。

格拉德威尔的第二个观点认为，运气或者时代大环境对成功很重要，简单地讲就是要生逢其时。美国 19世纪末的商业巨子们成功的原因主要是赶上了那个大时代，同样，盖茨、乔布斯等人的成功也是赶上了信息时代。相反，如果生不逢时，成功的可能性就要低很多。事实上，但凡成功的人都承认自己有运气的成分，而不是到处炫耀自己的能力，当他们遇到挫折，会检讨自己的问题，而不是怪罪运气；反之，不成功的人在偶尔得意时会把自己封神，失败的时候会怪运气。

格拉德威尔认为，第三个影响个人发展的重要因素是家庭和生活环境。好的环境有利于人在身体和心智上的成长，能够培养他们对生活的积极态度，激发他们的潜力。我一向反对在教育孩子时拿什么起跑线来说事，因为教育是一辈子的事。但是如果一定要说有什么起跑线的话，父母的见识就是起跑线。敢于把这个观点说出来也是需要非凡的勇气的，因为它和我们宣传的只要自己努力就能成功的价值观相矛盾。不过需要指出的是，家庭和生活环境不是简单地以经济收入和地区发展程度来划分。从教育下一代的角度上看，一个家庭比贫穷更可怕的是缺乏见识、缺乏爱、缺乏规矩。没有钱，有一辈子的机会能够获得，而缺乏这三样东西，纵有天赋，纵然后天再努力，格局和气度都会太小，终难成大事。当然，家庭和生活环境等因素，也只是成功的必要条件而已，远远够不上充分条件。

如果有了智力上的、时代大环境的以及家庭和周围小环境的便利因素，

接下来该怎么做呢？格拉德威尔认为要花 10000 小时的苦功夫。10000 小时的苦功夫不仅对于训练一个人的技能是必要的，对一个团队做出一款好的产品也是必要的。没有这个时间狠下功夫的保障，一切都免谈。在一次朋友的聚会上，亚马逊在硅谷的负责人和我谈起 10000 小时在产品设计中的作用，在他看来，任何好的产品都需要花足够的人力和时间来打磨，花的功夫不够，得到的就是粗制滥造的水货。在产品开发中，常常以人年或者人月来计算工作量，比如投入 5 个人做 3 年，就被称为 15 人年的工作量。他也不知道打磨一款好的产品具体需要多少人员和人年，我们权且还以累计 10000 小时衡量。在他看来，一些小公司之所以能够做出好产品，是因为“聚焦＋加班”。聚焦使得产品得到较多的人力，加班使得产品提前积累到 10000 小时的门槛。大公司有时不聚焦，也不加班，产品磨到 10000 小时花的周期就长，很多机会就失去了。因此，对于有天赋、有外在条件的人，要想做到出类拔萃的地步，先花上 10000 小时再说。

但是，如果有人简单地认为自己天赋不错，在一个领域做够 10000 小时就能出类拔萃，那就大错特错了。10000 小时只不过是一个必要条件而已，远不充分，更重要的是，这 10000 小时不仅要花，还要看怎么花。很多人在对这个问题的理解上有 4 个误区。

误区一：简单重复

有些人的 10000 小时都是在从事低层次的重复，上文中我提到的伪工作者就是这种人。再举个具体的例子，如果在中学学习数学，不断重复做容易的题，考试成绩永远上不去，当然不会有中学生这么做。但是，在工作中很多人却犯这个错误。比如现在互联网比较热门，一些人学了一点点编程技巧，也能挣到还不错的工资，于是就守着这点技能每天在低水平地重复。我在《智能时代》这本书里提过一个观点：在未来的智能时代，真正受益于技术进步的个人可能不超过人口的 2%。坦率地讲，仅仅会写几行(直译式脚本语言）的人不属于我说的 2-/0 的行列，这些人恰恰在未来是要被计算机淘汰的。

误区二：习惯性失败

这一类人和前面讲的正相反。他们好高骛远，不注重学习，懒得总结教训；同时脸皮还很薄，也不好意思请教。他们迷信失败是成功之母的说法，然而简单地重复失败是永远走不出失败的怪圈的。因此这些人常常是时间花了很多，甚至不止 10000 小时，但是不见效果。在很多公司里都能见到这种人，一个人在下面捣鼓东西，就是找不到解决问题的方法。

误区三：林黛玉式的困境

林黛玉其实是我非常喜欢的一个人物，我喜欢她实际上是因为她很有内

涵和才气，想问题想得很深，但这也是她致命的弱点，她的才华越高，在自己的世界里越精进，对外界就越排斥（当然外界也排斥她兑我们知道，一个概念内涵越宽，外延就会越窄。你如果泛泛地说“桌子”这个概念，它包括非常多的家具，但是如果你说“法国洛可可宫廷式的核桃木贴面桌子”，世界上可能就没有几件了。林黛玉就是这样，她越是精进，越到后来贾府里只有贾宝玉能够懂她。我们很多人做事都是这样，越是在自己的一亩三分地上耕耘，对外界的所知就越少，而自己的适应性也就越差。有两类科学家，一类是掌握了一个方法，研究什么都是一流的，他们越往后走路越宽，比如爱因斯坦、费米和鲍林（两次获得诺贝尔奖的化学家)；另一类是路越走越窄，比如发明晶体管的夏克利（也因此获得了诺贝尔奖)，他对自己研究的晶体管越来越熟悉，就对其他技术越来越不愿意接受，最后无法和工业界和学术界的同行交流。你会发现生活中有大量这样的人。

误区四：狗熊掰棒子

10000 小时的努力需要一个积累的效应，第二次的努力要最大限度地复用第一次努力的结果，而不是每一次都从头开始。希腊科学体系和东方工匠式的知识体系有很大的差别。前者有一个完整的体系，任何发明发现都是可以叠加的，你给几何学贡献了一个新的定理，几何学就扩大一圈。而后者不成体系，是零碎的知识点（甚至只是经验点；)，每一个新的改进都是孤立的，因此很多后来就失传了，以后的人又要从头开始。我们知道今天几乎任何一所三甲医院的主治医师，水平一定比 50 年前所谓的名医高很多。但是，今天没有哪个中医敢讲自己比 500 年前的名医水平高。这就是因为前者有积累效应，而后者没有。很多人读书也是狗熊辦棒子式的，做了一堆题，相互关系没有搞清楚，学到的都是零散的知识点，换一道题就不会做了，因此时间花得不少，成绩却上不去。在工作中也是如此。

根据我自身的体会以及对周围人的观察，无论是个人天赋、大环境和小环境还是个人努力的程度，都只是成功的必要条件，并不充分。当然，大家可能会讲，那我们不就没有希望了吗？也不尽然。虽然没有什么条件能保证谁一定成功，但是，总有相对好的做法和更有效的途径。世界上凡事没有什么绝对的对与错，但是却有好与坏之分。在下一节里，我根据自己的体会谈谈如何有效地通过 10000 小时尽可能地提高自己。

20.三板斧破四困境

对于前文提到的关于 10000 小时的 4 个误区，即简单重复、习惯性失败、林黛玉式的困境和狗熊辦棒子，我自己总结了三个简单易行的方法，帮助我走出这些误区，或许也能对大家有参考价值。我把这三个方法称为破局的“三板斧”。

第一板斧：确立“愿景--目标--道路”

既然我们花 10000 小时来提高专业水平是为了精进，而不是简单的重复，就需要有一个非常明确的方向，这个方向就是愿景。比如有些人想成为优秀的软件工程师，这个愿景就非常好；相反，如果有些人就满足于 5 年（正常工作大约 10000 小时)坚持不懈地写 Javascript，以便将来能够写得更熟、更快，那是非常糟糕的，因为这是低水平的重复。即使 5 年后你把它练熟了，可能 Javascript 也已经过时了，或者是由计算机来写了。我们在生活和工作中看到太多熟练工种找不到工作的情况，因为他们的技能过时了，比如打算盘的技能在 20 年前已经不能赖以谋生；开汽车在 20 年前已经是几乎每个成年人都会的技能，对谋生没有什么特别的帮助；今天，掌握一门外语可能还有工作，10 年后因为有人工智能技术，可能大部分翻译都会失业。

因此，人要想进步，就必须给自己确立一个合适的愿景。有了愿景，还需要有阶段性目标。我们经常看到“战略”这个词，那么什么是战略呢？战略的核心就是设置阶段性目标，以便实现愿景。对于一个计算机工程师来讲，如果能做到自己领导一个团队做出一件世界级的产品，就可以算是我心目中的三级工程师了，这是一个一般人能够实现的愿景，至于什么是一级、二，或者四级、五级，在第五章（见图 5-1)我会专门介绍。要成为三级工程师并不容易，他对计算机科学的本质要有了解，对于它每年的变化要掌握，对于它的工具（编程不过是工具而已)要用得随心所欲，对于产品设计要有常识，对于未知的问题要知道如何入手解决，对于一个大问题知道如何分解交给下面的员工去做。这里面每一项都是一个阶段性目标。

有了战略，还要有战术。为了实现目标就要有通向成功的道路，这条道路可以分解成一系列可操作的步骤。我在前面提到，提高程序质量水平，可以从写单元测试这种可操作的事情做起。在一种技能稍微熟悉了之后，就可能需要做一件新的、有挑战的事情，以便达到下一个目标。任何一个公司，领导对于这种不断挑战自己往上走的人都是欢迎的。当然，不断挑战自己的人要付出的代价不仅仅是辛苦，而且可能在短期内还有经济上的损失，因为毕竟从短期讲，重复自己驾轻就熟的工作比接受新挑战在绩效上显得好很多，奖金也会多一些。

第二板斧：即使听到不中听的话，也要试着找出其中的合理之处

这是我的中学校长万帮儒先生在我毕业前对我讲的，他这句话大概有三层意思。第一层，相当于我们今天说的换位思考，当然当时还没有换位思考这个词。第二层，凡事要习惯回过头来三思。比如某个人和你讲一件事，你第一感觉可能觉得他完全是胡说八道，但是，一定要想第二遍，是否我错了、他对了。这一遍思考，一定不能假设自己是对的；如果又想了第二遍，还是觉得自己对、对方错，要想第三遍，是否我的境界不够，不能理解他。为什么要想第三遍呢？因为任何一个想要精进的

人，都要和比自己强的人多来往，比如下棋，如果整天和臭棋篓子下，只能越下越臭。

既然是和比自己强的人交往，第三种情况就很可能发生，因此这时候不妨进一步交流，深入了解对方那么说的原因。只要经常这么做，就能避免习惯性失败。

第三层，即使对方真的是胡说八道，也要思考他为什么这么说，找出其中的合理性。举一个极端的例子，你在公司里遇到一个骂街的泼妇，你也没有招惹她，她对你劈头盖脸就是一通臭骂。对此我们有三种做法：一种是骂回去；一种是装作没听见；但是我会采取第三种，就是要思考为什么她没缘由地骂我，或许她就是一个疯子，那么我以后走路躲她远点，也算接受一个教训；或许她真有一个骂我的原因，这个原因就是合理性，如果我们找到了这个原因，不仅理解了她的问题，而且对人性的理解也有了提升。

如果我们总是能从不中听的话中找到合理性，不仅进步快，而且眼界、够都会比常人高出很多，才不会陷入林黛玉的困境。这一点看似不容易做，但我的做法很简单，就是每次遇到别人和我有不同意见时,就立即开启寻找对方合理性的开关，直到找到对方的合理性为止。我也不知—样！^否是强迫症，但对自己的进步真的特别有益。相反，当对方看法和我们一致时，反而不需要找@性让自己沾沾自喜。

第三板斧：凡事做记录，这样可以避免狗熊掰棒子

做任何职业，比如工程师、会计师、律师，都会遇到一些难题，解决了这些难题，我们就进步了。遗憾的是，大部分人过分相信自己的记忆力，以为自己能记住，但实际上很快就忘了，等到第二次、第三次遇到同一个问题时，还是束手无策，或者花很多时间去解决。因此，这是凡事做记录的好处之一。做记录的另一个好处是，在记录的过程中又思考了一遍，进步得会更快。相比之下，欧美人比较喜欢记录，他们发明一个东西是可以给当时的时代一个定义，比如美国工业崛起的时代等，当时是如何做实验的，今天依然能找到记录，这样经验也容易积累和传承。相反，在中国，失传是个非常常见的词，以至常常在低水平上重复发明。

这三板斧对我来讲非常有效，是否对所有人都有用，我不敢打包票。有没有更多、更好的方法呢？或许有。但是，太多太复杂的方法难以实施，效果反而不如那些简单易行的方法。我从不认为自己能够记住那些 个改变你生活的方法”或“20 条提高效率的法宝”等，因为数量太多根本记不住，更不要说照着执行了。

对于简易可行的方法，或许灵，或许不灵，但是即使不灵也能很快发现而去寻找更有效的方法。艾萨克～牛顿讲，自然界喜欢简单性。而在工作中，有效的方法也常常是简单的，这也算是我在职场上这么多年的一

些感悟吧。

表 4-1 2017 年的目标及第一季度目标完成情况

目标	关键结果	正常进展		落后于计划或者修改过的内容		已经完成	
		得分	备注	得分	备注	得分	备注
1 完成《数学之美》的英文版和韩文版；完成《大学之路》第二版	1.1 找到英文版的出版社					1.0	已经签订合同
	1.2 寻找合适的、母语是英语的合作者，修改英文版书稿	0.3	试了两个译者都不满意，正在联系第三个译者，让她试译一章				
	1.3 完成英文版的写作			0.1	因为译者还没有找到，因此我自己译了一章，前言、目录以后要由译者做		
	1.4 争取年底前出版				调整为 2017 年年底前完成翻译工作，2018 年中期出版		
	1.5 配合韩文版的出版商，争取 2017 年年底前出版	0.7	出版者正在谈合同				
	1.6 完成《大学之路》第二版，补充公立教育的内容，增加关于"伯克利"的一章，增加有关大学申请的内容，更换一些图片。4 月底完成修改，争取 9 月之前面世	0.3	完成了"伯克利"一章的部分内容；可以按时完成				

21.OKR：谷歌的目标管理法

中国有句老话，“工欲善其事，必先利其器”。我们在生活和工作中提高效率，让自己活得更轻松，也需要一个管理自己目标的工具。谷歌公司虽然看上去管理松散，但是做事情的效率颇高，这说明它外松内紧的管理其实挺有效的。在这里，我不妨分享一下它进行目标管理的工具——OKR。OKR 是 Objectiver Key Results 的首字母缩写，即目标和衡量目标是否达成的关键结果。谷歌的每个员工每个季度之初都需要给自己定一个或者几个目标，每个人的 OKR 大约半页纸长，写好后放到自己在公司里的网页上，这样大家都可以看到。如果谁没有制定 OKR 也一目了然，即使没有人催促他，大家看到他的网页上面一片空白，他自己也会不好意思。这其实在管理上已经起到了最基本的监督作用。

到了季度结束之前，谷歌的每一个人会给自己的目标完成情况打分。完成了，得分就是 1；如果部分完成，得分是 0 到 1 之间的一个数字。谷歌强调每一个人制定的目标要有挑战性，因此如果一个人完成目标的得分情况总是 1，并不能说明他工作好，而是目标定得太低。大部分情况下，大家完成目标的得分在 0.7～0.8。当然，一个季度开始时的想法，和后来完成的任务可能会有差异，早期没有想到的事情后来可能做了。

因此，在总结季度工作时，可以增加当初没有制定的目标；对于不打算完成的目标，或者已经过时、不再有意义的目标，不能删除，但是可以说明为什么没有做。今天我就按照谷歌制定 OKR 的习惯，介绍我在 2017 年的目标及第一季度结束时的完成情况（见表 4-1）。

（续 表）

目标	关键结果	正常进度		落后于计划或者修改过的内容		已经完成	
		得分	备注	得分	备注	得分	备注
2 将《硅谷来信》的部分内容完善，整理成书并出版	2.1（6 月开始）选择三个题目（方向），每个题目 20 封来信	0.5	已经选择好了第一批内容				
	2.2 对于所挑选的这 60 封来信，补充材料，每封信扩展成大约 5000 字的完整内容	0.3	完成了第一本书 30% 的内容初稿，50% 的内容和来信不同，当然书名不叫《硅谷来信》，而是类似于《精进的智慧》，最后的书名再商量，预计 9 月中旬和读者见面				
	2.3 8 月底完成初稿，争取 2017 年年底前出版				估计第一本书可以完成任务		
	2.4 争取 2017 年年底能出第二本				（新增加内容）		
3 更新在商学院的讲课内容，完成 60 小时教学量	3.1 将 2016 年在一些场合讲的新内容整理成课件，春季学期在上海交通大学试讲	0.3	新的内容已经在研习社试讲				
	3.2 将这些内容按照主题分成大约三个 1.5~2 个小时讲座的内容，以便以后在演讲中使用					1.0	课件已经做好
4 按照协议完成《硅谷来信》		0.5	按时提供了内容，用户数目增长超过预期				
5 完成丰元资本第三期融资			超过预期（恕不能透露细节）				
6 完成旅行计划和整理摄影照片	6.1 去一趟欧洲						安排了二趟
	6.2 驾车在美国西部转一圈				由于 6.1 的改动，这项取消		
	6.3 学习 LightRoom（以后期制作为核心的图形工具软件），练习摄影技巧			0	没有时间做		

（续　表）

目标	关键结果	正常进度		落后于计划或者修改过的内容		已经完成	
		得分	备注	得分	备注	得分	备注
	6.4 制作5本自己看的摄影集，两本今年的，三本是还去年的债			0	没有时间做		
7 关于家庭、孩子和庭院修葺的目标		0.5	超额完成（恕不能透露细节）				
8 财务目标		0.3	达到预期（恕不能透露细节）				
9 学习计划	9.1 上两门Coursera（免费大型公开在线课程项目）的课，一门法律，一门生物			0.1	在听宾夕法尼亚大学开的一门法律课，开始时间较晚，但是2017年上半年能完成		
	9.2 认真读10本书，再快速阅读另外10本书	0.25	读完了5本书，即《未来简史》《耶路撒冷三千年》和三本体育历史书（写得不好，只能算一本），以及《知的资本论》和*The Blooming Tower*				

（续　表）

目标	关键结果	正常进度		落后于计划或者修改过的内容		已经完成	
		得分	备注	得分	备注	得分	备注
10（旧）完成《美国十家》和一本科普图书的初稿	10月将两本书的初稿交给出版社			0.2	《美国十家》写完了三章，科普图书也在写，但是2017年完成两本书的可能性不大，改为一本		
10（新）完成《美国十家》或者一本科普图书的初稿	10.1 将一本书的初稿交给出版社				2017年年底前完成		
	10.2 2017年吸取之前的教训，提前和写推荐序的朋友打招呼						
11 锻炼	全年跑步1000公里	0.25	跑步较少，不过打球比以前多，每周能保证10个小时的锻炼				
12 促成一项公司和大学的合作					算是我的慈善行动（新增加的目标）		
第一季度总体完成水平：达到预期（通常完成70%~80%就算达到预期），部分超出预期。此外，我对部分目标做了调整（如目标10），新增加一项目标（如目标12）							

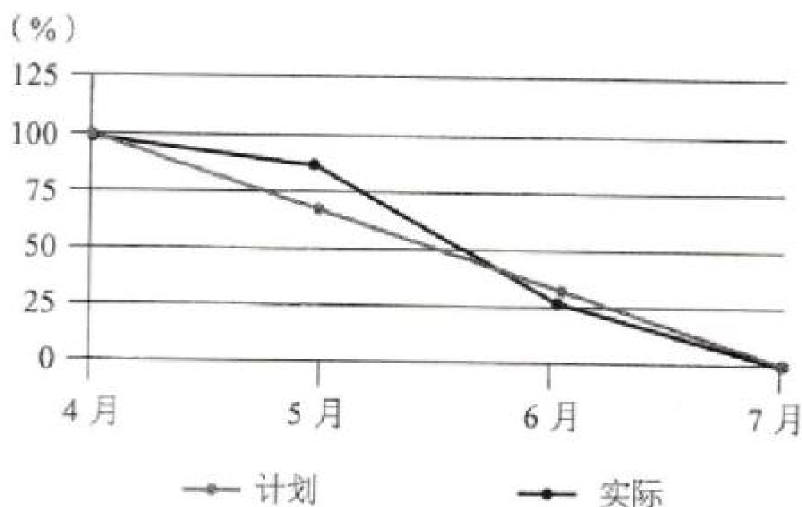


图 4–1 消耗跟踪曲线

表 4~1 是我在 2017 年年初能够想到的目标及第一季度结束后完成的情况。当然，中间已经做了适当的调整，估计 2017 年年底时有一小半目标会调整。如果最后完成了 70%，我就算满意了。至于如何能够达成目标，其实也有一种非常简单的项目(或者任务）管理方法，就是所谓的“消耗跟踪曲线”。什么意思呢？就是假定在一件事情开始傲的时候总任务量是 100%。，傲完了是 0。假如 100 天做完，平均每天要做 1%，你可以画一条直线（在图 4-1 中，只显示直线这种特殊的曲线，如果进度和时间不是线性关系，那么可能画出来的是曲线)，从 100%一直到 0（如图中的直线)。如果过一段时间，比如一个月后，我们还剩下 85%的工作量，你从起始点（100%）到一个月后(85%)的位置画一条直线，这就是我们的消耗跟踪曲线的第一段。当然，由于我们任务的完成没有达到预期的进度，因此我们实际的消耗跟踪曲线在计划直线的上方。如果我们所画出的实际曲线一直在计划直线的上方，说明我们没有按期完成任务，你要加紧了；如果我们画出的曲线在计划直线的下方，我们应该高兴，因为我们已经领先进度了。

这种曲线的原理很简单，无非是比较工作实际完成的情况和预想进度的差别。对于自觉性很高的人，其实不需要花时间画这种曲线,但是对于总

是在最后一分钟才开始考虑完成任务的人来讲，定期画这种曲线其实是在提醒自己要按时完成任务。时间一长，习惯成自然，总是赶最后一分钟的人，或许能够改变一下工作方式。这个方法，我们过去在督促下属管理项目进度时很有效。当然，对别人是否适用，需要试试才知道。

22.做好最后的 1%

不少读者留言，希望我谈谈过去接受的对自己影响最大的教育。关于我所接受的系统教育，在《大学之路》中已经有介绍。不过，有些时候，生活中的一些小事情对我们的教育意义不亚于任何的系统教育。在这里，我就分享一些对我产生了巨大影响的小事，通过它们，我学习到很多在课堂和实验室里以及在工作中学不到的东西，它们对自我提升有很大的帮助。

在高中的时候，我是一个比较自由散漫的学生，现在回想起来，我要感谢学校的就是它对我这种自由散漫的宽容。有一年开运动会，没有比赛的同学照例要看比赛，为运动员们做好后勤服务，不允许私，自回家。但是，你也知道，并没有那么多服务的工作可以做，也不是所有的比赛都吸引人，因此很多人就溜号了。当然学校到下午会查人数，哪个班的人数对不上就会被扣分，即使如此，也还是拦不住同学们以各种名义离开。

那次运动会期间，我和一位同学骑车溜出校门，跑到北大校园里去玩儿，那时北大还允许校外的人自由进出。在未名湖畔玩儿了大半个下午，觉得该回学校点卯了，于是我们就骑车返回。到了校门口发现运动会已经结束，很多同学都在往回家的路上走。我和那位同学说：“既然已经散了，我们回家吧。”那位同学讲了一句话，我一辈子都会牢记，他说：“我们已经走了九十九步，为什么不把最后一步走完呢？”于是我们进入校园，点完卯才回去。从此，我就记住了一定要把事情的最后一步做好。

在我们的生活中，很多人做事情总是不把最后一步走完。我有一次在北京出差，需要从王府井的一个酒店搬到国贸的另一个酒店。一位朋友自告奋勇地来帮我搬家，从他的公司开车到王府井的酒店大约需要半个小时，然后等我把行李装上车，再开车到国贸，又需要大约半个小时。我的酒店在国贸桥的北边，他从西往东开车到的是国贸桥的南面，如果掉头把我送到酒店门前可能还得用 5 分钟时间。这位朋友偷懒，说：“我就不过去了，你能自己过马路吧？”我表示这个当然没问题，然后他直接开车回单位，估计还得半个小时左右。等我把两个行李箱拖到对面的酒

店，他打来电话，说似乎把我扔在路上有点儿不够意思。我当即表示，他已经帮了很大的忙了，非常感谢他。不过，如果我是他，既然已经花了一个半小时帮别人忙，不妨再花 5分钟时间掉个头，把人送到目的地。

你可能会发现，在日常生活中，大部分人愿意开头而不愿意收尾，九十九步都走了，就是懒得把最后一步走完。这可能是人的天性，凡事差不多就可以了，总觉得最后一点即使不做也无关大局，但是这样完成事情的质量就要大打折扣。在工作中，这种人平时完成一般的工作或许没有问题，但是对于那些最要紧的事情，领导可能不敢交给他们。这些人实际上可能和走完一百步的人同样辛苦，但是成就却相去甚远。

在谷歌时，我们强调做事要达到“瑞士制造”的质量，我们把它称为“谷歌质量”。大家知道，德国制造以质量好著称，如果要找一个比德国制造质量更好的国家，那就是瑞士了。瑞士并不生产很多东西，但是如果做，就要做到最好，因为这个国家太缺乏资源了，只能以质取胜。因为质量比别人好那么一点点，东西通常就特别贵。当然瑞士制造的精神并不仅仅局限在瑞士人身上，很多制造极致商品的人都是这么做的。一些人问我是否买奢侈品，我其实偶尔也是买的，但是认识我的人知道我并不使用什么奢侈品。我买它们的目的是因为有些东西做得实在太完美，便买下来欣赏。很多奢侈品其实只比一般的高档商品好 5%，但是为了这 5%，人们可能多花了两三倍的钱。这就是瑞士制造的特点。在产品和工程上，谷歌可能只比竞争对手好 5%，但就是这 5%，使得用户选择了它，从而让它有了比其他公司大出几倍的市场份额。

走完一百步的精神不仅仅体现在做东西、做事情上，还体现在交流和沟通上。我们时常会发现这样一个现象，你通知别人一件事情，自己觉得通知到了，结果别人没有留心或者忘了，最后导致一些不愉快。这种事情并不能够完全怪对方，因为发通知的人可能只走了九十九步，而不是一百步。那么什么算是走了一百步呢？我在和高盛以及摩根士丹利打交道时发现，他们给我写邮件也好，打电话也好，都要让我说出“确认”两个字才算任务完成。当我确认过后，他们通知我的事情算是真正记住了（通常他们中间还会提醒我)。正是注重了这一点点细节，走完了最后一步，这两家顶级投行才做到了让客户非常满意，以至它们客户的忠诚度也极高。我们在看到高盛和摩根士丹利赚大钱时，是否想过它们做事注重最后一步的细节呢？

很多年轻人和我抱怨在北京买不起房子。的确，对于一般工薪阶层来讲，按照现在的房价可能一辈子也很难在四环附近买一套房子。我以前讲硅谷的房子不是给一般公司员工准备的，因为人多房少，只有那些比别人在各方面高出一筹的人才配享受在桂谷地区拥有房子的权利。今天的北京等城市也是如此，未来位置相对好的房子，可能也只是给那些在自己领域做得最好的 5%的人准备的（而最好地段的房子可能是为 1%的人准备的)。世界上，做得还算过得去的人与前 1%的人相比，可能就差最后几步路，但是最后收入水平、社会地位、发展机会差别却很大。因

此，我有时讲，把事情做好，即使不是为了让自己显得多么优秀和崇高，至少也是为了有一套舒适方便的房子。如果我们每个人脑子里总是牢记“瑞士制造”这 4 个字，在北京或者其他一线城市拥有一套梦想的住房或许就不遥远了。

直到今天，一方面，我还非常感谢我的一些同学。他们都不是完人，却有许多闪光的地方。当我看到这些差距时，能提醒自己自我改进。时间长了，他们有什么缺点我倒记不住，但是当初对我好的影响我却一直记得，因为那些让我受益终身。另一方面，我也要感谢那些最后 1%做得不是很好的朋友，因为他们从另一个角度教育了我。英国著名教育家约翰.亨利.纽曼*说过，最好的教育应该是让年轻人生活在一起相互学习。在过去，要做到这一点非常困难，因为人必须物理地待在一起；但是今天有了互联网，学习就方便多了。我在“得到”APP（应用程序)上开设《桂谷来信》之后，经常和读者们交流，我发现“得到”订阅者的水平和求知欲望在整体上要高出一大截儿。从很多读者的留言中可以看出，在这样的环境中，他们在不到一年的时间里进步极其明显，这也再次验证了纽曼的观点。在我们身边其实不乏各种益友，有他们的帮助，我们离最好就更近了一步。

*约翰“亨利.纽曼，英国维多利亚时代著名的教育家，《大学的理念》一书的作者。

第五章 职位的误区与破解方法

吴军 作品

第五章 职场的误区与破解方法

万事开头难，有一个好的开始总是很让人兴奋的，年轻人毕业走向职场也是如此。人的第一份工作很重要，它的性质和成败决定了你此后职业发展的方向和事业起点。对第一份工作，年轻人常常陷入一些误区，尤

其是过于看重薪酬而影响了对工作的价值判断。

23.年轻人第一份工作不要太在乎工资

当一个求职者通过面试拿到用人单位的录取通知时，他接下来要关心的就是薪酬问题。不过，在正式谈这个问题之前，我先说一点别的事情，不过它们也和这个主题相关。参加过拍卖会的人可能会有这样的体会，对于自己喜欢的收藏品，愿意出的价钱一般会高出它们的公平市场价，我常常是出两倍的价格，也就是说多出 100%的溢价。当然，很多人可能会问：“这样你不是亏了吗？”我是这样考虑的，与其为了省钱或者为了拿到一个公平的价格买一件东西，而给自己留下遗憾，不如心疼一次，让自己长期满意。拍卖品不同于商店里的商品，总是有很多件等着你。拍卖品是过了这个村，就没这个店，因此对于真正有意义的物件，我宁可出高价。我在投资时也是这个原则，永远不捡便宜货，我不在意一个公司今天的股价是多少钱，或者估值是多少钱，而在意它是否足够好。巴菲特讲，“要用一个合理的价格购买一个好的公司，不要用一个便宜的价格购买一个平庸的公司”(Purchase a good company at a fairprice,not a fair company at a good price.这里的 fair 有两个含义，第一个 fair 是公平的意思，第二个 fair 是平庸的意思)，也是这个道理。作为曾经在谷歌和腾讯任职多年、招聘过不少高薪员工的人，我不妨分享一下我们在谷歌的招聘哲学。

首先，对于非常重要的岗位，公司会开出一个比市场价高一倍的薪水，这样就由公司来挑选最好的人，而不是让最好的人在几家公司中做比较。这种方法，我也用到了选择会计师和律师这些专业人士上，即开出比整个行业平均水平高出一倍的薪水，让那些最优秀、最敬业的人为我所用。我的会计师和律师为我工作了十多年，至今我对他们都非常满意。在谷歌和腾讯，我们靠这种方法聘请到行业里数一数二的精英，事实证明，他们能够创造一般人创造不出的奇迹。

2004 年，我们在谷歌想做机器翻译，主要的倡导者弗朗兹(AlexFranz)和我都是做语音识别的，我们发现，如果从头研究这个新问题，恐怕我们没有任何优势，那样可能永远超不过 IBM 等公司。怎么办呢？我们就问自己，世界上谁做这个最好？答案我们也清楚，这个人就是当时在南加州大学任教的奥科博士(FranzOch)。接下来的事情就很简单了，我们找到奥科博士，给出一个远远高于他期望值的薪酬福利包（指工资、奖金、福利、股票等的总和)，而且答应他来谷歌以后由他做负责人，弗朗兹等人都向他汇报，这就让奥科博士能够放弃教职，加入当时只有几千人的谷歌公司。为了进一步让他满意，我们告诉他一定要在公司提交上市申请报告的当天来报到，因为那时候股票的价格非常低，然后允许他请长假，回到大学将那一学期的课继续教完。谷歌很多改变世界的项目都是这么做出来的。我总结谷歌在工程上成功的奥秘，其实就是一句话，“杀鸡一定要用牛刀”。今天，阿里巴巴等公司也在学谷歌的这种做法。

我在前面的章节中介绍，世界上人和人的差别常常是数量级的。对于关键岗位上的人，用一个一流的人和用一个三流的人，结果会大不相同。但是，为了引进一流的人，而且让他能够安心为你做很长时间的事情，最好的办法就是给他一个高出预期的待遇。但是，这种关键职位对于一个公司来讲非常少，因此对于大多数员工，我们不会给予任何比市场价更高的待遇，有时给的待遇可能比竞争对手还要低。读到这里，可能有人会说："你这不是欺负人吗？"还真不是！因为我虽然不提供更高的薪酬，但是会给年轻人更多的成长空间，因为对于真正有志之人，会更看重后者。讲到这里，就要说回到这一节的主题了一我对年轻人第一份工作的建议。

几乎没有人是靠第一份工作的工资发财。如果大家能够认清这个现实，就能体会到第一份工作是否多20%的工资是一件毫无意义的事情，因为你在那个阶段挣多少花多少。举个简单的例子大家就明白了。今天，一个从北京一所名牌大学毕业的研究生到最好的公司去，一年能拿到 30 万元年薪就算不错了(这可能已经比他的大学老师挣得多了)。我估计大部分读者都会认可这是一个高工资。但是如果谁想靠这个工资攒钱在北京好的学区买套还说得过去的房子，门儿也没有。30 万元的年薪虽然看上去不少，但是扣除掉税和社保等费用，1/5 就没有了；租房子吃饭，恐怕又花掉了 1/5；交个女朋友，给她买点儿礼物，两个人出去玩玩，又去掉 1/5(如果男生舍不得花这 1/5，我建议女生不要和他在一起)；逢年过节孝敬一下父母，自己再有点儿小爱好，可能又花掉 10%。算下来，如果一年下来能攒四五万元，已经算是非常会过日子。现在，假如他毕业时有另一家公司愿意每年多付给他 5 万元，同一个行业、不同公司之间也只能做到差这么一点点，那么他是否会将税后所得全部攒起来呢？恐怕不会。他不过是把原来送给女朋友的小米手机升级成苹果手机，原来给她买美宝莲的化妆品，现在升级为兰蔻或者资生堂，同时每年还多花了 2 万元租房子的钱，如此而已。就算他非常节省自律，一年能多攒点，每年也就能攒七八万元，不过是北京一般地区一平方米的房子价格，而房价的上涨速度是超过工资上涨速度的。因此，这位经过 16 年寒窗苦读、从名校毕业、自视甚高的天之骄子，一辈子连一套房子也买不起，这就是现实。在桂谷也是如此，只有大约超过 10%的人有自己的住房，比例比北京还低，多少从斯坦福和伯克利毕业的人到了快 40 岁还在租房子住呢！

怎么办？人的第一份工作很重要，它必须能帮助你在 10 年后挣到同龄人或者同班同学 3~5 倍的收入，这样你才能在北京买得起房子。第一份工作必须能够让你极快速地成长，养成良好的职业习惯，在最短的时间里了解全行业，而且你也需要主动通过第一份工作尽可能地成长。在 IT 行业里做工程的人会有这样的体会，大学毕业去了谷歌或者微软的，只要愿意学习，三年后工程能力都很强；去百度、腾讯和阿里巴巴的人，就要差不少了，因为前者非常注重培养人，而后者不注重，当然去了其他公司的情况可能更差。三年后，如果从微软跳槽到阿里巴巴这样的公司，可以拿非常高的薪酬，就能实现比同班同学工资高一倍的目标。当然，再次选择新的公司时，依然应该以成长为目标，而不是以是

否多 20%的报酬为标准。阿里巴巴这样的公司还非常看重业绩表现，如果这个人愿意学习，有一颗开放的心，在接下来的三年里他会进步很快。如果他能够一直以这样的态度去做事情，10 年下来，比同班同学的收入多 3~5 倍完全是可以达成的目标。而真正达到了这个目标，我想他至少对事业发展和经济地位应该比较满意了。如果运气好，也足够努力，他就可能成为那些我们愿意出双倍价钱聘请的人。而靠走职业道路发财的人，都是这一类。这些人将来如果创业，成功的可能性也比其他人高很多。

当然，很多人会说，你说的这些公司和大学，我连做梦都梦不到，怎么办呢？这里我只是用大家熟知的举例子而已。每个人都有自己的起点，自己和自己比，和与自己同条件的人比，重要的是每过几年要能够真正上一个台阶。反过来，如果第一份工作看似挣钱多一点，却什么都没有学到，什么机会都没有，10 年做下来，这个人可能会发现自己在原地踏步。我在腾讯面试过一些从清华、北大毕业，到外面混了一圈的人，发现他们不但水平比应届毕业生高不了多少，还养成了一堆坏毛病。我在谷歌时遇到的情况也类似。每年总会有些不错的候选人获得了我们的薪酬福利包，他们却没有接受。三四年后，他们又跑回来重新面试谷歌的工作，我问他们当时为什么不接受谷歌的职位，他们通常都是说，雅虎或者微软多给了 20%的工资。当然，通常我们还是会招这些人进来，但是到了谷歌之后，他们的职级可能就比同班同学低了一级。我在之前讲过，在美国，大部分人通常一辈子只能被提升两次，在谷歌这样的企业最多也就多一次。如果毕业后几年，职级就比同班同学差出一级，即使多挣了点钱，也不是什么好事情，更何况一旦在第一份工作中养成坏习惯，会影响自己一生的发展。

最后，读者朋友或许要问，如果每个人都往那些收入低一点但是非常好的公司挤，怎么办？这一点你还真不用担心。我发现无论是在中国还是在美国，在乎 20%工资的人要比注重自己成长的人多，因此就给有志气的人留下了机会。

24.五级工程师和职业发展

我在写《硅谷来信》这个专栏时，谈到了很多职业发展的体会。很多读者在读了我的信之后给予了很多有价值的反馈。我将一些反馈进行了整理总结，发现了一些颇具普遍性的问题，比如下面这个问题：老师你好，我是做（程序员、财务、编辑或律师）的，想在专业上再搞得精深一些，也喜欢这个专业，但是如果长期搞技术，在单位地位低下，很迷茫。

我知道在我的读者中，很多人可能正在努力往上打拼，有些人可能在基层位置上工作了很多年，遇到了职业发展的天花板。他们并不想放弃自己喜欢的专业，但是觉得在单位中如果无法当官就没有前途。有人听说国外一些公司对工程师很重视，非常向往，同时也抱怨自己的单位对自己不重视，并且将这种情况上升到制度文化的高度。今天我们就来谈谈这个问题。

我们先来定一个对专业人士的评价体系，这个体系不是我发明的，而是由苏联著名的物理学家列夫·达维多维奇·朗道发明的。朗道一生有三个贡献。首先作为一个科学家，他发明了“朗道变换”，因此获得了诺贝尔奖。其次，作为一个教育者，他建立了一个被称为“朗道位垒”的理论物理进阶练习。这实际上是一系列越来越难的物理学练习题，一个学习理论物理的人可以看看自己能攻克多少朗道位垒，知道自己的水平，提高自己的水平，这有点儿像游戏中的通关。最后，他提出了一种按照水平和贡献划分物理学家的方法，被称为物理学家的等级。

按照朗道的理论，物理学家可以分为 5 个等级，第一级最高，第五级最低，每一级之间能力和贡献相差10 倍。在第一级中，朗道列出了当时十几个世界级的大师，包括波尔、狄拉克等人。在第二级中，全世界也只有几十位。朗道只将自己列入了 2.5 级，在获得诺贝尔奖之后，将自己提升到了 1.5 级。在所有的物理学家中，朗道给出了一个零级的大师，就是爱因斯坦。朗道等级最核心的思想是，人和人的差距、能力和能力的差距，是数量级的差别，而不是通常人们想象中的差一点点。

仿照朗道的方法，我也将 IT 行业的工程师分成了 5 个等级，对于其他专业人士，也可以依此分类。分类的原则大致如图 5-1 所示。

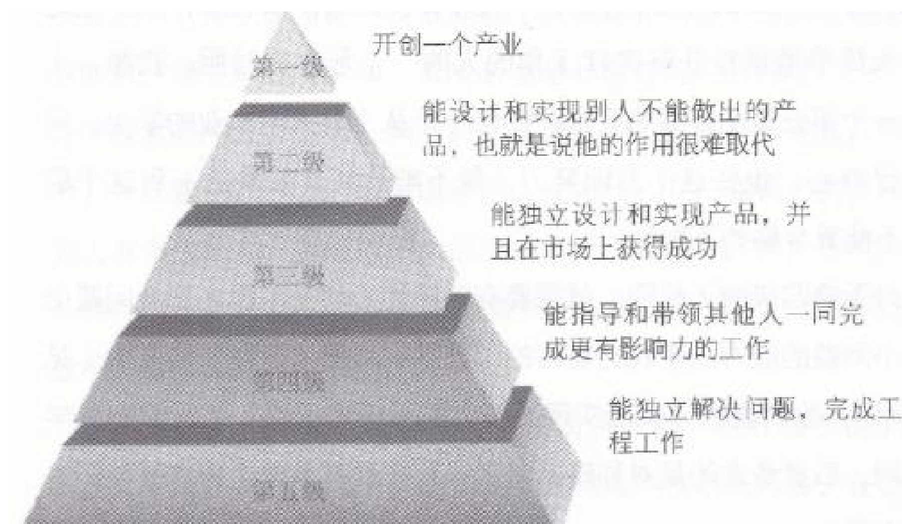


图 5—1　按照郎道理论划分的 IT 行业的五级工程师

以计算机行业为例，一个人毕业后，经过一段时间的锻炼，能够熟练应用工程的知识和技能解决问题，独立完成所分配的工作，而不需要他人指导，就算是一个合格的第五级工程师了。再具体一点，比如这个人在京东任职，老板让他开发一个工具，找出那些不断帮助女(男）朋友买书的读者。他自己知道在公司内找谁去要数据，如何确认两个人可能是男女朋友，而且经常买书；也知道自己在京东的环境里，应该使用什么样的开发工具，以及为了方便客户使用，这个工具应该有什么样的基本功能。

如果做不到这件事情，算不上一个合格的工程师。在过去，工程师和科学家是可以并列的头衔，今天在法国和德国依然如此--那里的工程师会有一个特殊的资格证书，就如同医生和律师有特殊的资格证书一样。但是在中国，很多人从工科大学一毕业，公司就在他的名片上印上“工程师”，然后他就似乎已经成为工程师了。但很多人有这个头衔，却并不具有工程师所应该有的基本技能。在辽行业，很多人被称为“码农”，虽然名字不太好听，但是仔细想想，似乎也是对天天简单地重复低层次 II 工作的人的一个形象的写照。我想，上述对一个第五级工程师的要求，任何一个从工科大学毕业的学生，只要自己有心，也往这个方向努力，就不难达到。如果达不到这个层次，不能算合格的工程师。

对于第四级的工程师，就需要有领导能力和在工程上把大问题化解为小问题的能力。用我之前写的“愿景一目标一道路”的逻辑（见第四章）他们能够寻找出实现比较大的目标的道路。工程师和科学家不同，后者考虑的是对和错，前者只是在现有条件下考虑好和坏的解决方案。比如在建造一座海湾大桥时，工程师会在现有资金的条件下，根据交通的需求设计一个 200 年使用寿命的大桥，但是为了让军队迅速通过一条河，他们追求的目标就变成了在最短时间内建造一座足够让军队安全渡河的浮桥。目标不同，工程师的解决方案就不同，这件事对于土木工程师和桥梁工程师来讲，常常不是问题，但是很多搞 IT 的人，常常会把海湾大桥修成浮桥，也会把浮桥按照海湾大桥来慢慢修。

因此，能否成为第四级的工程师，要看能否最好地解决一个这样有规模的实际问题。这个能力远不是熟练写程序就足够的。很多人抱怨自己的机会不够，其实从管理者的角度看，中国 IT 公司里非常缺乏这样有头脑的工程师。至于为什么有的人能够得到机会，那是他们和上下级之间较强的沟通能力帮助了他们。对于第三级的工程师，就应该能够独立带领其他人做出一个为公司挣得利润的产品。这里面除了上述能力外，还涉及对市场的判断能力和营销能力。很多人讲，我就是做工程的，这个东西是否有用我不清楚，有什么事情你叫我做就好了。这样显然达不到第三级工程师的要求。第三级的工程师，本身必须是非常好的产品经理。一个有良好工程素养的人，如果心胸开阔，愿意接受各种意见和建议，经过努力，可以做到这一步。你可能奇怪，我为什么专门强调心胸开阔。因为人有多大的心，就能做多大的事情。有人抱怨自己作为工程师，收入和社会地位太低，我想如果你做到第三级就不低了。当然再往上，就不是很多人能够做到的。第二级工程师是能够做出先前没有的东

西，世界因为他们多少有点儿不同。举几个例子，比如北极光风投的创始人邓锋，在他（和谢青、柯岩）之前，世界上没有真正意义上的网络防火墙设备，他们做出了这个设备，并且成功创立了当时世界上最大的防火墙公司（Netscreen），这家公司在被收购前市值大约为 20 亿美元。他可以算得上是第二级工程师。另外，谷歌云计算的发明人杰夫，迪恩也可以算。你如果能成为第二级工程师非常好，但是如果不能也没有关系，不必对自己太苛刻。第一级工程师是开创一个产业的人，包括爱迪生、福特、贝尔等人，可能离我们远一点。

我想接下来大家应该知道努力的方向了，每提高一级，你的影响力和收入就增加很多，当然对你的综合能力的要求也高得多。

最后我想大家可能会问："你自己处在哪一级呢？"我权且把自己放在 2.5 级吧。

25.职场上的 4 个误区和 4 个破法

年轻人走出校门、进入职场都会有一个不适应的过程。在学校中衡量好与劣的标准非常简单，通常就是学习成绩这类标准明确、能够量化度量的指标。某个人成绩第一名，班上有一个推荐研究生的指标就给了他；如果有两个指标，第二名就有了希望。因此，大家想努力的话有方向，没有得到结果也不会有什么怨言。每一个毕业后进入职场的人，恐怕都想能够通过努力被提拔，很多人更希望成为团队的管理人员。但是到了职场上，年轻人一下子发现过去的规则都不适用了，甚至没有什么明确的新规则，自己不知道该怎么使劲儿。今天虽然大部分人都坐在办公室里朝九晚五地工作，体力上并不辛苦，但是他们却仍是感叹工作的不易。除了工作量可能比较饱和之外，很多人更多的是感到心累——在办公室里钩心斗角、趋势逐利，对上伺候老板不易，对下还受到新员工的挑战，一不留神就可能被新人抢了位置。更有些不幸的人，踏入了职场的一些误区，成为办公室政治的牺牲品，于己不利，甚至对别人也有害。这里我要举出职业发展的 4 个误区给有心之士参考，希望能帮助这些人尽量避免这些误区；否则，即使一时运气好，受到了提拔，将来也难以独当一面。

在讲这 4 个误区之前，我先要排除一种情况，就是一种根本不值得为之工作的单位。这种单位的领导只喜欢溜须拍马的下属，只提拔自己的亲戚。这样的单位今天依然存在。我就曾经见过这样一家知名媒体，某个重要部门的领导是首席执行官的亲戚，她如果是靠能力坐上这个位置也罢，因为有"举贤不避亲"的古训，但是她没有什么专业知识，仅仅是因

为裙带关系上位，上位后依然不学无术，却最爱下属拍她马屁，一些会见风使舵的员工为了巴结她甚至到了替她揉肩捶腿的地步。这个部门的业绩年年下滑，偏巧 CEO 只相信自己的人，居然继续任用她，而整个公司的利润也和这个部门一样不断下滑。我估计用不了多久，这家媒体就会陷入财务危机。我对这家媒体的人讲，赶快找出路吧，你们即使巴结她混个一官半职，回头公司倒闭，覆巢之下无完卵。如果把眼光放得长远一些，年轻人应该远离这些单位，因为这样的单位是搞不好的。因此，这类公司我们这里不讨论。

今天，但凡稍微有点儿活力、发展还说得过去的单位，都不会任由一群马屁精或者亲属当道。所有单位负责人会在人前人后讲任人唯贤之类的话，大部分人也是这样做的，因为只有这样，领导们自己的前程才有长期保障。随着中国企事业单位管理水平的不断提高，虽然经常拍领导马屁不会有什么副作用，但是正向的作用其实越来越有限。因此，与其将自己的命运都寄托在拍马屁上，不如在能力和业绩上多花点儿功夫，成为对老板和对单位更有用的人。

当然，总会有一些人站出来反驳我："你说得不对，我的专业能力强，对单位贡献也很大，却没有受到提拔；旁边的小张不如我，却当上了主管。"其实，领导们眼中的这个"贤"不仅仅是专业能力，而是很多方面因素的综合。仅仅专业能力强、贡献大，有时还不足以被提升。另外，今天员工的专业水平都比较高，达到被提升要求，甚至胜任领导岗位的候选人可能很多，但是怎奈人多粥少，不可能人人有机会。一个 10 个人的小组，即使经理的位置空出来，每个人也只有 1/10 的可能性被提拔。因此，很多人十年八年当不上经理也很正常，尤其是在稳定的大公司里。

除了期望过高之外，大部分人得不到晋升或者晋升速度很慢，还有一个重要的原因，那就是陷入了下面这些职业发展的误区。

误区一：工作和职业分不清

在英语里，工作和职业这两个单词分别是 job 和 profession，含义的区别很大。工作是大家谋生的手段，一个单位给我们一份工作，我们完成任务，单位付给我们工资和奖金，就两清了。职业是我们一辈子要从事的事业，比如我们当一名医生，提高自己的医术，治病救人，成为名医，这是职业。

一个人要成为公司高管，通常需要从基层一步步做起，掌握越来越多的专业知识和行业动态(或者领域动态)，不断提升管理能力，最后做到能够把自己领域的任何一个公司管理得有条不紊，这是职业。如果我们考虑当下的工作是为了一辈子的职业发展，首先就要有选择地做事情，凡是对将来职业有利的事情，不论是否有报酬，也不管报酬是高还是低，都要做。反之，只是能够带来收入的提高，和职业发展没有必然联系甚

至相矛盾的事情，则尽可能不做或少做。

对待自己的职业，需要专业的工作态度。所谓的专业，就是一切以工作目标的达成为中心。所有的沟通、会议、关系的建立、工作的分配等，无一不是以此为主要目标。在工作中，很多因素都会使我们的工作不顺利，比如个人能力的局限、沟通不顺畅、情绪波动，或者其他什么原因，这是很多职场上的人感到心累的原因。在这种情况下能否把事情做好，就体现出是否有职业素质了。专业人士做事情会从职业本身考虑，在工作中要少受负面情绪影响，避免采用消极的手段来应付工作。当我们做事变得非常专业时，同事们也只能用同样的态度和我们打交道。这样即使一些人不喜欢我们，也不得不配合我们做事情。

误区二：把自己仅仅当作一个单位的过客，而不是主人

今天工作的流动性非常大，很多人平均三四年就会换工作。刚毕业的人尤其会把前一两家公司当跳板，期望有了经验后找到一个好公司，因此从心态上就把自己当过客。人一旦觉得自己是过客，常常很多该完成的工而不见，也懒得建立和维护与同事的关系。虽然他们想的是利用这个工作做跳板，但是一旦有了过客心态就容易不求上进，对自己最大的害处是既浪费了宝贵的时间，又丧失了锻炼的机会。至于给其他同事留下了坏印象，那是必然的结果。怀着这样心态的人即使跳槽，也难以被赋予重任。

误区三：被语言暴力激怒后就乱了章法

我们很多人在工作中都有这样的体会，总有一些同事，包括上级，没缘由地责备你、批评你的工作，却不给出具体的问题和有建设性的建议，更不是真心帮助你。他们的这种行为被称为语言暴力。实施语言暴力的人当然不对，但是如果处理不好，受伤害的是你，而不是他们。这种语言暴力最大的危害是，打击你的自信心，引诱你偏离工作重心。对于语言暴力，无论是骂回去还是百般辩解，都会让你疲于奔命，从而脱离了工作的重点以及错失成功的机会。判断是善意的批评建议还是语言暴力并不难，前者你采纳后明显对你工作有利，后者则是无理取闹。因此，一旦判断清楚对方是语言暴力，我们要不为所动，一方面继续我们的工作，另一方面要让施暴者有个交代。

一些人是无意中施加了语言暴力，这时给他们明确指出即可，要让他们知道自己做错了事。而有些玩儿权术的老手则是故意为之，对他们则要注意防范，不要轻易反击，而要想法化解。等事情过后，要通过正常的渠道让他们知道你已经识破了他们的语言暴力，让他们今后做事有所顾忌。更具体的处理方法我下面还会提到。

误区四：疏于沟通

很多人因为急于做成某件事，生怕一些相关人士有不同意见，事先不打招呼，自己就匆匆做了主，指望着生米做成熟饭后大家来接受既成事实。然而，很多时候一些必要的环节最终绕不过去，其他同事知道后，会认为这个人对自己不尊重，缺乏团队精神，甚至到领导那里打小报告。其实，大部分时候，提前打招呼总是一个良好的、职业的做事方式。如果合作方有不同意见，可以通过协调和谈判解决。只要有利益可以分配，无非是设法确保各方利益就可以了。更何况很多时候征求别人意见，对方未必一定会反对。反之，如果事先不沟通，即使想法和同事一致，一些同事也会故意鸡蛋里面挑骨头，最终要花更大的精力、更多的时间进行善后。

怎样避免陷入这些误区呢？根据我的工作经验可以有这样 4 个办法来破局：

第一，任何时候为人都要谦卑，只有谦卑，才能更有效地沟通。也只有这样，当别人表达意见时，才能把注意力集中在事情上，从各种角度去理解。但是对于事情，并不能因为自己态度谦卑就不发表意见和看法，一个既谦卑又能把事情分析得入木三分的人，最让人钦佩。第二，要用正确的方法对待语言暴力和其他故意伤害。这里我给出操作的三个步骤。首先，要反省一下自己，是否因为自己的过失惹怒了别人，或者是自己把情况想歪了、把别人想坏了，别人的言语其实并没有恶意。

其次，在确认不是自己的问题，而是对方不公平地对待我们之后，要把我们周围的同事分为三种人：第一种是和这件事情无关的，不要让他们卷入纠纷，通常这些人在人数上占大多数；第二种是在这个问题上会站在我们这一边的，这些人自然不需要担心；第三种是对我们施暴的人，他们是我们要认真对待的。最后，要搞清楚第三种人即施暴者这么做的目的。他们中的一些人可能只是为了自己的利益，我们要先和他们沟通，达成谅解和妥协。对于那些真正想和我们作对的人，依然要和他们主动沟通，但是沟通的目的可能不完全是为了达成一致，而更重要的是发出自己的声音，让对方知道我们的看法，也知道他们自己的问题。美国人在这种问题上比较主动，该说就说，中国人比较蔫儿，有时就忍着了。但是，我们的大度应该表现在指出施暴者错误后的宽容，而不是在是非问题上没有原则。发明电话的亚历山大，贝尔曾经和伊莱沙自格雷就谁应该获得电话的专利打了十多年的官司，最后以贝尔获胜而告终（他提早几个小时递交了专利申请)。之后，贝尔为了显示自己的大度，表示对方可以免费使用这个专利，但是在谁发明了电话这个是非问题上，贝尔并没有让步。在工作中，我们需要有贝尔这样的主动性，在沟通中保持对别人的尊重，但是态度要坚决明确。我们经常说以正压邪，实际上如果没有行动，以正压邪是不会实现的。我在前面讲，上帝喜欢主动的人。即使上帝想帮助我们，我们也要通过行动得到这种帮助。一个人要坚守自己的正确立场，不带个人色彩，聚焦事情本身来解决问题，同时凸显出大度和境界，这样不仅会带动团队整体健康发展，而且这样的人自然而然地就会成为团队的支柱。

第三，永远要明确，工作不是为了公司或者他人，而是为了自己的职业发展这个既定的大方向。任何想进阶的人都不应该被动地工作，就像算盘珠子，拨一拨，动一动。想成为领导者，要平实地学习做一个领导，走出自己的一亩三分地，主动地多做事情，多跟人打交道，去帮助他人，支持自己的老板和团队。我们在任何时候都应该想一想，当我们离开这个团队时留下了什么。

第四，注重长期效益，把一件事放到两三年的时间周期来看待，这时我们对它的态度就会有所不同。回到在一开始提到的那种任人唯亲、马屁精横行的公司（或单位)，如果我们不幸身处那种公司怎么办？如果你觉得它的经历对你将来有用，不妨抱着学本事的心态干两年，即使有些委屈也认了。不过要注意的是，即使在这样的公司，也不要有过客的心态。如果你觉得它对你的进步已经没有帮助了，这种单位哪怕再有光环，也不如趁早离开。孔子讲，“危邦不入，乱邦不居”，说的就是这个道理。



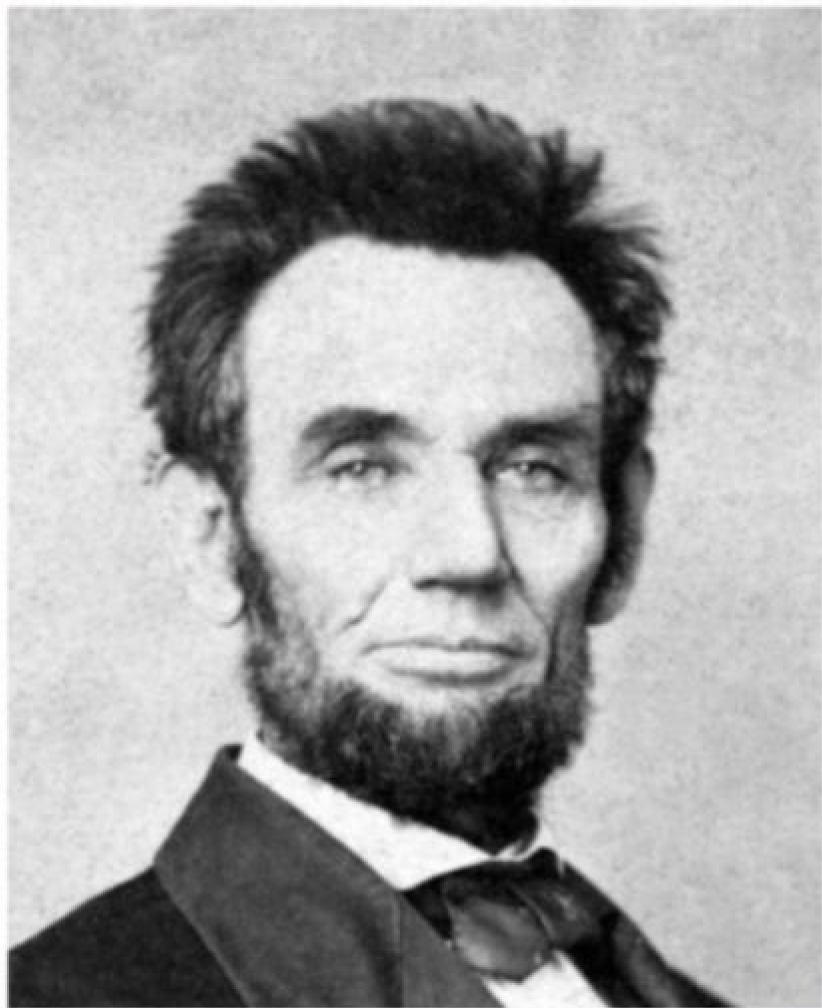
图 5–2　达利的《林肯》

26.职业员工和管理者要注意的两件事

上一节说过，在职场中要注意一些与人交往的技巧，那些是针对做人而言的。当然如果想获得提升，或者想逐渐承担起更重要的职责，还需要在做事情上从周围人当中脱颖而出。今天很多工作都需要由职业员工来完成，这些人在英语里被称为 professional，包括医生、律师、工程师、会计师等有特殊技能的人，更通俗地讲就是有自己手艺的人。他们做事情的专业水平当然是区分好与坏的标准之一，不过除此之外，这些

人如果想往上走，自身还需要在其他能力上比周围人有所突出。

在讲相关能力之前，我先请大家看一幅画（见图 5-2）


图 5–3　林肯侧身肖像

接下来我要问大家，你们看到了什么？如果你告诉我看到了一些方格，那么显然是只见树木、不见森林。如果你告诉我里面是一个裸体的女人，怎么说呢？这并没有错，但是把画家主要的意思理解偏了。当然，对艺术了解多一些的读者朋友会讲，这不是 20 世纪超现实主义大师达利画的《林肯》吗？没错，就是那幅名画。如果你还没有看出来，不妨往后站一下就看清楚了。如果对比林肯著名的侧身肖像（见图 5-3)，也就是达利这幅画的原型，就能看得更清楚了。这幅画的有趣之处在于，

如果放大了、眼睛贴近了看，反而只能看到一个个色块。事实上，很多职业员工在成长过程中容易犯同样的毛病，对事物贴得太近了，只看到色块，而忽略了整幅画。

*萨尔瓦多-达利(1904—1989)，因其超现实主义作品而闻名，与毕加索和马蒂斯一同被认为是 20 世纪最有代表性的三位画家，其代表作为《记忆的永恒》。

前一阵子在一次读者交流会上，我发现不少年轻的职员存在上述问题。会上，一个互联网视频领域的资深工程师问了我一个职业发展的问题，为了了解他的情况和评估他的工作水平，我先问了他几个问题。我问："一段 30 分钟的视频(节目)，在你们公司的网站上被观看一次大概能挣多少广告费？"对方答道："我是做工程师的，挣多少钱我没有想过，不知道。"我见对方无法回答，又问："那你们公司产品（视频)的广告点击率是多少？"对方回答说："这个和具体的内容频道有关，也和用户群有关，和插片的制作也有关。"这位工程师在短短一分钟的问答中暴露出很多问题，或者叫短板。首先，作为开发这个产品（视频)的工程师，即使老板没有要求他了解变现和广告的情况，作为这个行业的从业者，在这方面的基本知识也是必须有的。我之前问过新浪前总裁许良杰，他不假思索地就能回答出在新浪一段 30 分钟的视频被观看一次能挣多少钱。

当然，可能有人会说，他是老板嘛，这个我当然知道！可问题是一个从业者连所做产品的基本收入情况都不去了解，就永远没有机会成为老板。退一步讲，如果一个开发人员不清楚自己所做的产品盈利能力如何，是非常危险的。因为一旦这个产品不能盈利，他马上会面临三个可能性：第一，这个产品被砍掉，这个人被安排做其他工作。第二，这个产品被砍掉，这个人失业了。第三，老板很仁慈，一直维持着这个亏损的产品，但是公司会因为亏损而关门，大家还是失业了。不管什么情况，都不是好结局。那位资深工程师所在的公司其实就面临第三种情况，他们的产品是公司唯一的产品，却又不能很好地盈利，而作为工程师，他们只关心自己技术的提升，而不去考虑这份差事还能做多久。很多人在被调离岗位或者被裁掉时哀叹，但实际上迹象早就有了，只是他们浑然不觉而已。其次，问答中所暴露出的另一个问题是不知道怎样回答问题，或者表达能力和沟通能力有欠缺。对于我随后问的那个具体的技术问题，他不仅没有提供答案，而且提供了一堆把事情搞得更复杂的信息。对方是知道我曾经负责过大公司里在线广告业务的，对各种影响广告效果的因素门儿清，再花时间把那些因素给我重复一遍完全是浪费时间、毫无意义，而对我的问题他其实并没有回答。最有效的沟通是在第一时间直接给出答案，然后补充解释。如果这位工程师无法给出整体的回答，他至少也应该给出自己所说的每一种具体情况下的具体答案，而不是讲了一堆废话。后来，我不得不进一步向他追问细节，他才在提示下像挤牙膏那样，一点点地挤出答案。

作为一个工程师，能够关注到很多细节当然好，比如他所说的影响广告

收入的那些变数就是细节。但是，关注细节必须以能够把握住全局为前提。这位工程师在一开始无法回答我关于广告点击率的问题，是因为他觉得不同条件下点击率不同。其实他们公司所开发的产品，点击率最坏的情况是 0.5%~1%，最好的情况也不超过 2%。既然差距其实并非那么大，动态范围没有超出一个数量级，他直接回答 0.5%~2%即可。事实上那天我问这个问题时并不关心准确的细节，只想了解一个大致范围而已，。因此，如果他简单地回答 1%左右，也是一个不错的答案。

善于沟通的人会理解对方提问的目的，然后提供有用的信息，而不是按照自己的意思解释字面上的问题。我曾经问过爱奇艺创始人龚宇一个类似的问题，让他就某一位网红的一期视频节目的收入做一个估算，虽然这里面有好多变数我们不知道，他也没有见过那位网红，但是他能马上告诉我一个比较准确的范围，这样大家就能知道一件事情是不是值得在爱奇艺或者类似的网站上做。这就是管理者和被管理者在掌握大局上的区别。

当然有人会想，工程师是不是都比较呆啊，除了自己专业范畴内的东西其他什么都不知道。其实上述问题在各种职业的从业人员中都存在。比如，我问过某公司里一位资深律师这样的问题："最近在国内，专利从申请到批准的周期是多长？"她的回答是："我们主要负责专利的书写和申请，审批的速度不很清楚，这要看情况，有的很快就批准了，有的要修改补充材料，个别的拖了很长时间。"这个回答的问题在哪里呢？它是没有信息量的废话！我当然知道专利律师是书写和申请专利的，不是专利局的审批人员；也知道不同专利被批准的时间不一样长，有些专利因为复杂，写得又不够好，当然要修改，会拖相对比较长的时间。我又接着启发她，问道："大约有多少比例的专利能在两年内被批准？平均是多长时间？最长的是多长时间，那些情况是否是个案？"

我得到的回答是这样的："不知道，我只负责一部分专利的申请，这些数据可能要找专利局的人去了解。"我当然知道专利局会有统计数据，但是作为一个在行业里工作多年的律师，对这种基本数据是应该了解的。当然，她不了解这些数据不能说她业务本身不精通，不过我认为，至少她根据自己多年的从业经验，根据自己单位过去申请专利的情况，总该大致有点儿概念。于是，我顺着她的话追问："不用管专利局那边的数据，就你的公司过去的经验，哪怕是那些你负责的案子，总体情况是怎样的呢？"这位律师颇有歉意地对我讲："哎呀，我还真没统计过。"虽然这位女士不是主管，但是作为一个业务能力还不错的专利律师，对整个公司专利情况有个大致的了解是分内之事。即使作为文科生对数字可能不太敏感，对自己工作的总体情况也应该了解得一清二楚才对。

我还接触过不少其他从事具体工作的专业人士，很多表现也是如此。我想，如果你是一个老板，也未必会提拔这样的人当领导，负责起一个部门。这些人的通病在于只盯着自己当前画的那个色块，不愿意往后退两步看看整幅图画。有些时候自己觉得颜色涂得很好，但是如果能退后一步看看大局，就知道自己的想法、做法并没有从全局优化来考虑。这也

就是很多人觉得自己专业水平很高，工作也努力，却一直得不到提拔的原因，因为缺乏大局观。缺乏沟通能力，不仅员工有，也是很多管理者在工作中存在的诸多问题之一。他们的问题可能不在回答问题上，而是在讲清楚一件事情，说服别人相信自己的想法方面。小团队的管理者在这个方面的问题上更加突出。

我每周都要见四五个创业公司的创始人，大部分人在介绍自己的项目时都存在这样一个问题：为了强调他们所做的事情很重要，先要做较长时间的背景介绍，最后自己要做的事情反而没有时间讲清楚。某个周末，我在上海和一些投资人听了 12 个项目的路演，每个项目规定介绍 8 分钟。前 9 个创始人无一例外地花了 5~6 分钟介绍背景知识，然后匆匆介绍一下自己要做的事情。8 分钟过去了，下面的评委都搞不清楚他们要做的事情及其优势所在，以及自己的特点等，然后评委们只能耐着性子一点点问，最后才知道“原来是这么回事”。因此，到了第 10 个项目，当主讲人还要介绍背景时，我马上打断了他，让他简简单单地告诉我们要解决什么问题、他们是怎么做的。

讲不清楚想法有两个原因：一个是自己脑子本身就不清不楚，另一个是生怕自己把事情说小了，别人不重视。脑子不清楚的人在给公众讲话之前必须多加练习，这涉及演讲的准备，不属于这一节要谈的内容。而为了让对方重视而夸大其词，这种做法常常适得其反。一个管理者如果以这种方式和员工沟通，员工未必会相信；和领导沟通,更容易被领导看穿。我在谷歌和腾讯时，也发现一些中层干部有这种毛病，为了夸大自己的工作，把一些无关的事情也要拿出来讲，这样反而将自己真正贡献比较大的工作淹没在泛泛而谈之中。当然很多人觉得，我先忽悠一阵子，得到肯定或者拿到资源再说。其实，这种一锤子买卖的事情即使能够糊弄一次，对职业发展也毫无帮助。一件事情的重要性如果是 10，可能已经很重要了，但是被吹成了 100，又被发现只有 10，大家对它的评价可能只剩 1。同样的道理，如果做出了 10 分的成绩，可能领导已经满意了，但一定要吹成 100 分，被识破之后，领导给予的恐怕也只剩 1 分。大家有时候对一些人的夸夸其谈不吱声，不等于他们不清楚实际情况。

很多管理者在工作中的第二个问题是不了解细节，这和前面讲的很多专业员工缺乏大局观正好对应。“原子弹之父”奥本海默在负责曼哈顿计划时，有无数大科学家包括很多诺贝尔奖获得者在为他工作，他们一致认为奥本海默是最好的老板，其中一个原因是他了解几乎每一个细节，即便他并没有亲自动手。杰克.韦尔奇*也被认为是历史上最好的首席执行官之一，他也具有这个特点。很多管理者则不然,我问他们第一句话，他们能答上来；再问第二句话，就不知道了；问多了就要找手下的人来回答。遇到这种情况时，我有时候会半开玩笑地问他们，如果是这样，你怎么知道你手下的人告诉你的是真的呢？

*杰克.韦尔奇，1960 年加入通用电气公司，1981—2001 年担任该公司的董事长兼首席执行官，是 02 历史上最年轻的董事长。在任期间， GE

公司的市值从 130 亿美元增长到超过 4000 亿美元，高居世界第一。

某个大公司的一位高管前一阵找到我，想让我介绍一批从事大数据开发的员工，他讲他们的事情多得做不过来。我问了问他下面人员的数量和情况，很奇怪就一点点事情已经有那么多的人在做了，怎么可能花了那么长的时间还搞不定呢？他说，负责该项目的总监对工作量做了估算，人手确实不够用，而且他看到员工们也真的很忙。我说，你这个总监就有问题，你们要做的这些事情 95%都有开源的软件，哪里需要他自己建一个开发团队。当那个总监手下的人从 20 名增加到 50 名时，他自然有好处，但是对公司可没有好处，这位高管表示回去问问那个总监。

在一个大公司里，一个总监为了自己的提升，扩张队伍，把小事情往大了做，是公开的秘密；一个行政单位里更是如此。很多单位效率低下，和下面的人搞出了一堆不需要做的事情有关，而这里的责任要怪领导。作为领导，如果不了解细节，整个部门就不可能有高效率。根据我的经验，一个有效的管理者，如果做到了第 5 级(基层员工是第 1 级)，他需要了解第 3 级的工作；做到了第 6 级，就需要了解第 4 级的工作。作为一个领导者，如果只从空中俯瞰森林，只能看到一片绿。只有走进森林，才会发现森林里除了绿色的树叶，还有很多东西。如果用一句话概括本节的内容，我想说，基层的员工要抬起头，而管理者要弯下腰。

27.职业中的帝道、王道与霸道

虽然我用了“帝道、王道与霸道”这个题目，但不是要谈帝王术，只是用它们来说明如何突破职业天花板。关于职业天花板的问题，也是《桂谷来信》的读者们问得最多的一个问题，因为很多人确实在职业生涯发展到一定阶段后，就难以再得到升迁和发展，也就是所谓的遇到了职业天花板。一个人能够走多远和很多因素有关，其中一些不是自己能够控制的，比如出生和成长的环境、运气，以及大的社会经济环境等。不过还有一些是自身可控的因素，而我们所能做的不过是在可控的方面多下点功夫而已。而在后一种因素中，一个人的立意至关重要，目标设置错了，结果肯定好不到哪里去。

为了说明立意的重要性，我先来讲一个大家比较熟悉的故事一商鞅游说秦孝公。商鞅这个人大家都不陌生，不知为何最近他又火起来了，关于他的影视节目、纪录片、自媒体脱口秀和文章特别多。过去大家谈论商鞅，都是把他作为伟大的改革家；而近年来大家再说起他，似乎都在对他那种急功近利的改革进行反思。不过，急功近利并非商鞅的本意，而是秦孝公的选择。接下来我们就还原一下商鞅游说秦孝公的过程，然后

再看看错误的立意给秦国带来的悲剧，并且思考一下它对我们今天有什么借鉴意义。

商鞅游说秦孝公一共进行了三次，《史记》中是这样描述的：商鞅西入秦后，通过孝公的宠臣景监见到了孝公。第一次商鞅讲尧舜禹汤的大道，讲了半天，秦孝公听得睡着了。会面结束之后，孝公向景监发了火，说你推荐的是什么人啊，太自大，让景监请商鞅离开。商鞅听到景监的反馈后不气馁，让景监再给他一次机会，于是 5 天后景监又给他安排了第二次见面。这一次商鞅讲（周）文王、武王的王道，秦孝公听得有了点儿兴趣，说这个人可以在一起聊聊天，但是依然没有打算起用商鞅。景监把孝公的意思回复给商鞅后，商鞅说："我已经知道该怎么游说他了，请再给我一次机会。"第三次，商鞅以霸道游说孝公，和孝公聊了五霸之事，孝公听得津津有味，不知不觉中身子不断向前倾，差点跌例。这之后，孝公又一连几天请教商鞅，并最终决定任用商鞅来实施变法。景监知道后，就问商鞅："既然你知道大王的心思是富国强兵，称霸诸侯，为什么前两次还要和他谈帝道、王道？"商鞅说："我是怕如果他真是一个有大志向的人，我一开始就说那些低层面的事情，把他看低了。"

后面的故事大家都知道了，商鞅为秦国制定了功利性很强的法律，这些法律作为政治和军事工具，在短期内功效明显。但是商鞅清楚它的负面后果，商鞅说："这样一来（急功近利)，国运终究不可能超过商朝和周朝。"最后的结果也不出商鞅的预料，暴秦在统一中国后 20 年就灭亡了，更可悲的是，孝公的宗室也遭灭族。如果孝公知道他的子孙会得到这样的结果，不知道是否会后悔选择了采用霸道治国的道路。

可以讲，秦孝公和后来的君主们从一开始在立意上就有问题，商鞅三次分别用了帝道、王道和霸道游说他。显然，秦孝公对它们的态度截然不同，最后采用了一种速效却危险的策略，最终让秦国走到了死胡同。今天，秦孝公虽然死了，但是有他这样想法的人依然在社会上占大多数一追求速效的霸道，而不是长远的王道和帝道。讲到这里，很多人会说，任何国家在崛起时肯定要率先富国强兵，那时候谈帝道和王道不是好高骛远吗？但是，世界上毕竟有立意超过秦孝公这些君主的人，比如拿破仑。拿破仑一生花精力最大、最引以为豪的是他的《拿破仑法典》，而不是哪一场战役的胜利。虽然拿破仑给人的印象是一个杰出的军事家，但是却精通法律，并且知道它的重要性，因此任命了起草法兰西法典的委员会，并亲自参与法典的制定。在参议院一共召开的 102 次宪法讨论会中，拿破仑亲自担任委员会主席并参加了其中的 97 次会议，且逐条审议了法典。在讨论会议上他常常引经据典、滔滔不绝，让那些著名的法学家惊讶不已。法典最后经立法院通过，正式公布实施。虽然拿破仑在军事上的胜利在 1812 年就终结了，但是整个 19 世纪，欧洲依然是在拿破仑的影响下度过的。拿破仑总结自己一生的成就，最为自豪的却是这部法典。他在临终前，不无感慨地说道："我一生 40次战争胜利的光荣，被滑铁卢一战就抹去了，但我有一件功绩是永垂不朽的，这就是我的法典。"拿破仑的成就在于，他在一开始就把立意定在确立一个资本

主义的现代国家上，而不只是军功和征服，或者说他追求的是帝道而不是霸道。

讲完历史，回到我们的现实。秦孝公想用短期的方法达到长期的目标，这是不可能的。而在生活中，很多人也同样问我一些如何用短期的方法达成长期的目标的问题，比如学什么专业可以挣大钱、如何快速获得成功等，我也很难回答。实际上，没有人能够对这样的问题给出太好的答案，因为但凡那些能够比较长期稳定挣钱的行业，开始的投入都是比较大的，并不存在一种不需要投入就能获得很高回报的行业，否则，这个行业一定太挤，以至一段时间后行业的回报肯定会急剧下降。多年前外贸行业很吃香，于是很多高中毕业生涌入这个专业，等到他们毕业时，这个行业的好位置已经被人占满，留给新人的不过是一些打酱油的差事。同样，这两年金融数学行业很热门，因此一些人认为只要花上两年时间学习这个专业，就能进入大投行得到一份体面的工作。哥伦比亚大学这几年 90%以上的硕士生都是来自中国大陆的留学生，但是大量的毕业生涌入这个行业后，在投行里找份差事都难，更不用说赚大钱了。这些人所追求的，只能算是低层次的“术”，甚至连霸道都算不上。

每一个喜欢阅读的人或者经常参加讲座学习的人，我想都是希望以此获得一些智慧，使自己或者孩子能够在社会阶层上晋升几个台阶。有道是，求其上者得其中，求其中者得其下。一个人如果追求的层次本身就在中下，是不可能靠运气不断进步的。中国过去发展较快，大家晋升的机会较多，但是随着中国步入中等收入国家之后，中国每个行业中，好的位置基本上都被人占满，升迁的机会越来越少。在欧、美、日等发达国家和地区，一个大学生从毕业到退休，基本上平均只能获得两次升迁的机会，因此才有了职业天花板之说。当然，也有少部分人能从最底层一路走到最高层，比如通用电气的总裁杰克.韦尔奇。

怎么办？我觉得解决办法就是自我的通识教育。我们常常把那些能够在职场上不断提升的人称为“有后劲儿”。那么有后劲儿的人和那些很快在职场上遇到天花板的人相比有什么不同呢？一个非常重要的差别是，有后劲儿的人有着更广的视野，而这种视野常常来自良好的博雅教育。在美国，一工作就收入比较高的是那些工科学院的毕业生，而像哈佛大学或者普林斯顿大学这样顶级名校的毕业生在一开始工作的时候，收入相对要少很多。因为他们所接受的那些人文教育、博雅教育不是直接的工作技能。但是，如果再看一下 10年后大家的收入就会发现，名牌大学出来的那些有着良好人文教育背景的人，后来者居上，而且社会地位提高更快，也就是说他们更容易突破天花板。其实，这些人在大学里追求的是类似于帝道和王道的大道（至于具体的数字对比，大家可以翻看《大学之路》)。相反，那些学习了一个好专业的人，不过是掌握了一些霸道而已。

每次我一说到通识教育、博雅教育，很多人就讲中国没有这种教育，然后表示出一种遗憾和向往。实际上，一些人只是叶公好龙而已，因为在行动上他们拒绝关注自己领域之外的知识，认为那是浪费时间，时间一

长格局就太小了。如果不能广泛学习知识，只盯着自己那点专业，即使做到了 10000 小时的精进，能完成两次提升也就很不错了。人必须掌握一些专业之外的知识，只有这样，人的眼界才可以开阔，才能更好地和别人合作，才能调动更多的资源。毕竟今天早已不是一个人可以关起门来搞定所有事情的时代。至于我们在大学应该有一个什么样的比较高的立意，这是年轻学生和家长们应该思考的问题。当然，我们也应该清楚什么样的立意是不算高的立意。

28.职场完美进阶：常识、科技和艺术

所有的智者都强调常识的重要性。比如巴菲特在他的公司伯克希尔-哈撒韦“致股东的信”中就多次强调这个观点，呼吁大家不要听所谓专家或者职业投资人的建议，而需要懂得一些常识。牛顿在他的《自然哲学的数学原理》一书中叙述了认识世界的四条法则，其中第一条就是所谓的常识性原则，即“除了那些真实的、已经足够说明其现象（的解释）之外，不必寻找自然界事物的其他原因”。真正的大科学家总是谦逊的，他们一方面希望民众有科学的头脑，另一方面不断强调自己的局限性，认为自己发现的无非是自然界原本就存在的规律而已。只有那些靠政府经费糊口混日子的研究人员，才夸大自己技术的重要性，并且把简单的问题讲得很复杂。因此，衡量一个专家水平最可靠的方法，就是看他们是将复杂的问题简单化，让每一个人都能理解，还是故作高深，将简单的问题复杂化。

科学和技术本身是好东西，只是现在很多人把原本不难理解的道理冠以科学的名义，搞得很难理解。工业革命之后，人类发展突然加速，在很大程度上是靠科学和技术的进步，以及在发展科技的过程中总结出来的一套有效的、可以复制的方法。当然，我们也常常会发现，科学解决不了所有问题，技术也并不是万能的。今天，很多事情要做到极致，最后靠的是艺术，而不仅仅是技术。

那么，常识、科技或艺术三者之间的关系是什么样的呢？什么时候需要用常识，什么时候又需要用技术或者艺术呢？简单地讲，任何事情从 0 分做到 50 分靠的就是常识，没有常识作为基础，谈论科学和技术就是虚妄。这就如同没有人能够不打地基，不盖第一层，就直接盖第二层、第三层楼房一样。什么是常识？常识是我们生活中的知识，有些是经过千百年验证的经验。比如，太阳从东方升起，就是常识，否认了这一条，天文地理就无法谈论。当然，每一个人由于经验的不同，学到的知识不同，所拥有的常识也不同。比如不可能造出永动机，这对今天学过

高中物理的人来讲都是常识，但是对于文艺复兴时的科学家来说却是未知的道理。对于医生来讲，很多关于疾病的知识是常识，但是一般人却不知道。而爱因斯坦则讲，“真理就是在经验面前站得住脚的东西”，从经验中得到的结论并且不断地被验证，时间一长，就被人们看成是真理了。而这种真理被大多数人认识之后，也就成了常识。因此，常识和知识、真理并非是矛盾的。

当一个新的认知（理论)和常识相违背时，有两种可能性。较大的可能性是新的认知错了。比如，如果你读到一篇报道，信誓旦旦地说某个“科学家”成功地把水变成了汽油，即使那篇报道写得再有说服力，你也应该知道要么是记者不懂，被人骗了，要么是别有用心之人在混淆视听，因为它和我们的常识相违背。当然，还有较小的一种可能性，就是我们的常识错了。比如，古代人以为重的物体比轻的物体先落地，但是伽利略却证明这个常识是错误的。在证明常识出错的同时，科学也就发展了。当然，我还是要讲，当我们有了违背常识的发现时，绝大多数时候不要急于否定常识，因为我们出错的概率比有重大发现的概率要大很多，这时候要仔细验证，甚至请别人帮忙验证。一个合格的科学工作者，在得到和已有认知所不同的发现时，首先会检查自己有没有做得不够精确的地方，而不是否定前人的结论，制造新闻。在自然科学中，如果有了违背过去常识或者认知的发现，是真是假相对容易验证。因此，如果有人用违背常识的理论去忽悠人，很容易被学者们戳穿。比如，有人告诉你用手摸电门其实没有事情，你不会去试。但是很多其他学科中违背常识的歪理就没那么容易被揭穿。比如，我们虽然知道任何一种金融游戏，无非是把一部分人的钱从口袋里掏出来，放到另一部分人的口袋里，不可能产生财富，财富最终要靠创造才能获得，这是常识。但是在生活中很多人依然相信通过玩儿金融游戏可以让大家都富裕起来。在钱的驱使下，这些缺乏常识的理论不仅非常有市场，而且总有人乐此不疲地尝试错误。

如果我们做事情想从 50 分的水平提高到 90 分，仅靠常识或者常识性的知识就不够了，需要靠先进的科学和技术。如果两个人同时做一件事，一个人完全靠经验，另一个人掌握了先进的技术，在其他条件相同的情况下，后者一定能做得比前者好，而且好很多。正是因为大家都懂得这个道理，才愿意花时间研究科学，开发新的技术。当然，今天新的科学知识可能明天就变成了常识，因此人类总是需要不断往前探索的，这就促成了人类的进步。

科学和技术的一个特点是具有可重复性。在同样的条件下，今天加热到了 100 摄氏度会将水烧开，明昊天再做一遍实验还是这个结果。在工厂里，严格遵守同一个流程，今天生产出的产品的质量和昨天生产出来的是一致的。在餐馆里，严格按照同一个菜谱配方和烹饪过程做出来的菜，今天的和昨天的味道应该差不多。』这就是技术的优点。在早期不讲究科学和技术的年代，大家做出来的东西总是五花八门、好坏不一；有了技术以后，就能保证做什么事情都能得到预想的结果。但是，技术并不是万能的。任何事情做到 90 分后，单纯靠技术有时就不能再提高

了，因为越往上技术的差距越小，那一点点差别可能不足以导致结果的明显改进。在技术之外，总还有很多不可控的因素，能否把握好这些因素，把一件事情做得尽善尽美，则是靠艺术了。

苹果手机的技术指标其实要远比同价格的华为手机低很多，但是很多人还是会喜欢苹果手机，因为在性能足够用的情况下，那些技术上的差别已经无法左右人们的选择，而苹果手机在将技术和艺术结合方面做得比较好，因此是最后这点艺术成分起了作用。至于如何把手机设计得好看，用户体验又比较流畅，而且在制作工艺上做到考究，这是一个艺术活。当然，我这里讲的艺术是一个泛泛的概念，你可以理解成各种手艺的代名词，不仅艺术家有艺术，工业设计者、工程师也都有，甚至在生活中每一个人都可以有。比如，病人的同一份化验结果交到两个不同医生的手里，他们给出的结论可能不同，有的医生判断得准确，有的就差很多。这些医生所学相同，使用的技术手段也是相同的，他们之间的差异其实已经属于艺术的范畴。中国人

迷信老医生，其实就是因为不少老医生总掌握着一点用技术无法解释的医学艺术。没有技术，光有艺术是否能做到 100 分？通常是不可能的，当然你能找到个别例外也未可知。我们知道，像法拉利和兰博基尼这样极致的跑车，是手工打造模具、手工装配、手工调制引擎、手工缝制内饰。它们比一般的豪华跑车，比如保时捷的 911 系或者奔驰的 SL 系，其实就精细那么一点点。最后这一点点，不是靠技术完成的，而是靠艺术。但是无论法拉利还是兰博基尼都是以技术作为基础，没有技术，让一个三流汽车厂手工打造一辆汽车，性能照样上不去，当然也就不可能卖出高价钱了。技术的另一个特点是，几乎每个人遵循一定的步骤都能够学习和掌握，但是艺术则要靠天赋。在各行各业（比如医生、律师、工程师、艺术家)里，做得最好的 5%的人都是兴趣使然，他们除了有非常大的动力去掌握技术，还需要在他们的领域有相当高的天赋，让他们将事情做得尽善尽美。做到前 5%~20%的人，通常是利益驱动，他们有动力掌握技能，但或许是由于在这个领域缺乏天分，或许是没有动力从技术迈向艺术，最终他们会遇到瓶颈或者天花板。

不仅把事情做好靠艺术，为人处世也离不开艺术。在中国，成功学的书卖得很好，但是大部分人在读了以后都说没什么用，无论是专家写的，还是成功者们根据自己的经历写的。如果我们观察一下周围的人，也确实很少有人靠读成功学的书获得成功。成功学的书都写了什么内容呢？很多讲的是职场上的常识，这些常识其实挺有用的，只是依靠常识只能做到 50 分，离成功还差太远。此外，一些成功学的书所讲的内容是和常识相违背的。比如，很多书在教人如何在职场上对付老板，试想一下，只要稍微聪明一点的老板，都能看穿下属这种鬼把戏。任何老板都喜欢那些看似比自己傻的下属，而不是和自己耍心眼的人。因此这种违背常识的成功学理论，对读者不仅无益，反而有害。

真正在职场上处理好各种关系，首先需要一些基本的常识，这些常识在一个人走出学校时就应该具备。其次，每一个专业人士都需要掌握所在

行业的一些基本技术，这些技术无论是在新人培训，还是以后的领导力培训时都会教。没有常识的人，常常被认为没有情商；没有掌握和人相处的技术的人，常常被看作经验不足、太嫩或者做事情不专业。有些单位非常注重对人的培养，其实就是将那些可以不断重复的、属于技术范畴的做事方法和管理方法教给大家，而有些单位光用人、不培养人，里面的员工就缺乏技术层面的方法，做事情总是野路子。时间一长，两类人的水平能力就拉开了距离，简单地讲，这种距离就是 50 分和 90 分的差距。如果解决了常识的问题、技术的问题，绝大部分人在职场的表现可以做到 90 分，即使没有和人相处的艺术一做事情时特殊的、难以言传的技巧，也不会遇到什么麻烦。但是，做好最后的 10%，在职场上处理好各种关系，遇到未知的问题总能找到好的解决方法，又属于艺术的范畴了。那些艺术，有些人悟性好能掌握，固然可喜；有些人努力了很长时间都没有掌握，也不必太在意。毕竟我们做事情要尽人事、听天命。

最后，对这一节的内容做一句话的总结：凡事做到 50 分靠常识，从 50 分做到 90 分靠技术，从 90 分101做到 100 分靠艺术。每一个阶段是不能跳跃的，做到 90 分我们通过努力都能达到，至于是否能做得更好，就因人而定，可遇不可求，所以不必有负担。

第六章
理性的投资观



第六章 理性的投资观

生活在物质世界里，就不能回避物质观，特别是：二金钱观。事业成功，挣到了钱，却不会花、不会理财，可能最后白忙活一场；没有挣到钱，空有一腔理想抱负，可能也不过是幻想。因此，金钱观不仅会对人的事业产生影响，也会决定人的幸福。在金钱观方面，我很赞同鲁迅先生的看法，因此这一章我们就从鲁迅的金钱观，以及他的观点对我的影响谈起。

29.金钱观

鲁迅先生讲，人“一要生存，二要温饱，三要发展”。然后他又具体解释道：“我之所谓生存，并不是苟活；所谓温饱，并不是奢侈;所谓发展，也不是放纵。”鲁迅是一个很实在的人，他绝不假装清高，该享受的物质生活还是享受的。鲁迅的收入按照当时的物价水平而言是相当高的。他当时在教育部任职，每月的薪水是300 块大洋，那时北京市民的最低生活费是每月两三块大洋。毛泽东曾在北京大学图书馆当过管理员，每月薪水 8 块大洋。在民国初年，贝聿铭的叔祖贝润生先生买下了苏州狮子林，那么大一个园林，价格才 9000两银子，大约 12000 块大洋，相当于鲁迅三年多的工资。当然，贝润生先生后来又投资对狮子林进行改建，才形成今天大家看到的狮子林。不过这至少说明鲁迅先生当时的薪水极高。除了“干薪”之外，鲁迅的稿费和讲课费也不少。顺带说一句，鲁迅在北京大学兼职讲课，并不算正式的教职人员，这种外聘人员当时的头衔是讲师，并非鲁迅达不到教授的要求而给了讲师头衔。

鲁迅还有一个特点，他一方面拿国民政府的钱，一方面还骂国民政府。鲁迅自己讲，饭碗可以跟理想分开。我们今天很多年轻人动不动就说为了理想，把工作辞了，然后在外面混一圈什么都没有做出来，再跑回去啃老。我甚至见过一个男生去“啃”收入低微的女朋友，真不知道该怎么评论他。2016 年，我把很多想创业的人都劝回去上班了，因为我觉得他们还没有准备好，不仅在精神上，而且在物质上。挪威著名剧作家易卜生写过一部名剧《玩偶之家》，里面的女主人公娜拉一直活在传统的婚姻制度下，跟丈夫的关系非常不平等，最终她觉醒了，终于离家出走开始了新的人生。几乎所有人在读完这部戏剧后都会赞扬娜拉追求自由平等的反叛精神，女权运动者对她更是赞叹不已。可是鲁迅的看法却不同，他写下了《娜拉走后怎样》一文。鲁迅写道：可是走了以后，有时却也免不摔堕落或回来。否则，就得问：她除了觉醒的心以外，还带了什么去？倘只有一条像诸君一样的紫红的绒绳的围巾，那可是无论宽到二尺或三尺，也完全是不中用。她还须更富有，提包里有准备，直白地说，就是要有钱。梦是好的；否则，钱是要紧的。钱这个字很难听，或者要被高尚的君子们所非笑，但我总觉得人们的议论是不但昨天和今天，即使饭前和饭后，也往往有些差别。凡承认饭需钱买，而以说钱为

卑鄙者，倘能按一按他的胃，那里面怕总还有鱼肉没有消化完，须得饿他一天之后，再来听他发议论。所以为娜拉计，钱^高雅地说罢，就是经济，是最要紧的了。自由固不是钱所能买到的，但能够为钱而卖掉。

鲁迅是我非常钦佩的人，对于物质生活的态度，我颇为赞成他的一些看法。也就是说，我赞同“没有钱是万万不能的”。那些为了理想而奋斗的年轻人，不要因为看到很多人辞职或者退学后发了财，就天真地认为只要将自己置之死地就能后生。现实情况往往是，置之死地后大部分情况是死掉了。很多人尤其是媒体为了哗众取宠，过分植染退学创业的故事，但是他们常常故意颠倒因果关系。盖茨、佩奇、布林和扎克伯格退学创业能够成功，是因为他们找到了挣钱的方法，然后才退学，而不是反过来，因为退学，所以创业成功。

不过，今天我更想说的是对钱的态度，而不是钱对我们生活的重要性。如果用几句简单的话概括我的金钱观，可以概括成这样 5 句话：

1.钱是上帝存在你那里的，不是给你的，回头你要还给他。

2.钱只有花出去才是你的！

3.钱和任何东西，都是为了让你生活得更好，而不是给你带来麻烦。

4.钱是靠挣出来的，不是靠省出来的，而挣钱的效率取决于一个人的气度。

5.钱是花不光的，但是可以迅速投(投资、投机）光。

下面就来一一说明我具体的考虑。

钱是上帝存在你那里的，不是给你的，回头你要还给他

很多人一辈子，尤其是前半辈子非常辛苦地打拼，凭自己的能力、努力挣钱，而且常常为了挣钱放弃了一切，比如自己的健康、亲情、友情和幸福。但是，他们没有想通一件事情，那就是世界上做任何事情都是有代价的，挣钱也是如此。对于那些能够留下巨额遗产的人，最终钱只有三个去处：

1.在生前都花掉，花不掉就糟蹋掉。

2.交给山姆大叔（美国的绰号和拟人化形象）这样的国家部门或者慈善机构（中国现在还没有遗产税，但不等于将来没有)。

3.留给他人，包括后代。没有第四个去处。

古代帝王在墓中放了太多随葬品，除了“鼓励”盗墓，没有任何益处，倒是欧洲的君王或者名士用一个简单的石棺葬在教堂里，得以安息。钱这东西，上帝会借给大家，让大家花，花不掉的他都会拿走。很多人觉得

把钱给了孩子会让他过得好，这件事情得两说，朱元璋一定想不到他的子孙会发出“愿生生世世勿生帝王家”的感慨；100 多年前，美国很多超级富豪发现给孩子留太多钱反而害了他们。很多人挣的钱，甚至没有到死，就已经先还给了上帝。当前社会上有一句话，“前半生用命换钱，后半生用钱换命”，讲得一点都不错。在美国，看病花掉了 GDP 的 17%*，美国人估计到 2020 年，这个比例要达到 207%，相比之下，美国人每年吃饭才吃掉 GDP 的 5%，比吃药少很多。在中国，虽然没有具体的数据，但是大家看看周围的老人就能知道，长辈们是吃饭花钱多，还是看病和吃药（包括保健品)花钱多？恐怕后者要多得多。还有很多老人，为了多活两周（或者家人们希望他们多活两周)，花掉了自己一辈子的积蓄。如果这样，何不在自己行动方便的时候对自己好一点呢？不要那么拼命挣钱了，爱惜一点自己的身体，多享受享受生活。同样，很多人为了挣钱不花时间陪伴孩子，等到孩子逆反起来，没能上个好学校，捐钱再走后门，这样的钱不过是在自己这里过一道手而已，并不属于自己。

*数据来源：世界银行。

每个人的能力都是有极限的，在这个极限内努力，效果会比较好；已经接近了自己的极限，效率就会大打折扣；想超越极限，是枉费心机。挣钱也是如此。超过自己的能力去挣钱，即使有所收获，各种成本也会太高，并不合算。也就是说，可能是挣了一元钱，但在其他方面损失了两元钱。想清楚这一点，人就能过得比较潇洒，孔子说的“不逾矩”就是这个道理。

作为大文豪，鲁迅这辈子就过得比较潇洒，虽然他的寿命不算太长，但是他一辈子想做的事情都做了，生活非常丰富多彩。相比之下，同样是大文豪的巴尔扎克，为了挣钱，大量出版书籍，夜以继日地连续工作了 20 年。他每天晚上 6 点钟上床，半夜 12 点起床，点上蜡烛，一口气工作到第二天早上，到 7 点的时候沐浴、休息一会儿，等出版商上午把稿件取走后，再工作到下午，每天写作 16 个小时，完全靠咖啡支撑，因此到 40 岁身体就完全垮了。当然有人会问，他为什么不晚上 10 点睡觉、早晨 4 点起床呢，同样是睡 6个小时，却健康得多。问这个问题的人可能自己不长期写作，我自己写书有这样的体会，每个作家并非一天任何时候都会才思泉涌，在特定的时间写作效率会高很多。我自己就是这样，想必巴尔扎克也是如此。巴尔扎克去世后，医生发现他因为饮用了太多的咖啡，骨头都是黑的。巴尔扎克当然很高产，大量的版税收入让巴尔扎克过上了豪华的上流生活，但是那样的生活让他依然入不敷出，然后他又得更加拼命工作。这样的生活，我是不会过的，也不建议任何人过。既然钱是上帝存在我们这里的，回头都要还给他，我们又何必要钱不要命呢？

钱只有花出去才是你的

钱的本质是什么？它实际上是对各种资源的所有权和使用权的量化度量，而资源本身又可以分为自然资源和人的资源。这句话怎么理解呢？我们不妨看这样两个例子。如果你运气好捡到一颗钻石，你就有了钱，因为你拥有了一部分自然资源；如果你买了一块土地盖房子，你花出去的钱就换得了土地这种自然资源。对于人的资源的拥有，也是如此。当你花钱买一辆汽车时，除了换回了一点钢铁、橡胶等少量自然资源外，其实是花钱买生产线上工人的时间；当你请保姆打扫房间时，其实就是买他们的时间；当然，如果花钱到游戏厅打游戏，你就买了腾讯这样的公司里面工程师的时间。至于腾讯这样的公司为什么能够日进斗金，是因为它把握住了玩游戏的人的心理，知道打游戏的人愿意拿出很多个人的资源去换取那片刻的愉悦。当然，你之所以有钱，是因为你提供了你的时间为大家做了有用的事情，也就是说是将你的时间资源商品化的结果。因此，每个人钱的多少，反映了他今后能调动社会资源（包括自然和人两种资源)的总量。一个人有 100 万元存款，另一个人有 1 万元存款，前者可以得到的自然资源，或者可以使用的他人的劳动时间是后者的 100 倍。当然，用钱换取什么自然资源、使用他人做什么事情，是你的事情。

如果体会了钱的这种本质，你就能体会我所说的“钱只有花出去才是自己的”。当你有效花钱时，就等于有效地利用了社会资源，而利用了社会资源，就有可能获得更多的钱，这是一个良性循环，这时钱的意义才体现出来。如果钱放着不用，就失去了这个意义，最终上帝会把它收走。很多人说舍不得花钱去享受精神层面的产品和服务，这其实是让自己失去利用资源进步的可能性。当然，你如果把钱浪费掉，比如烧掉 100 万元现金（不论是真的点把火烧掉，还是跑到股市上烧掉 X 实际上相当于将自己对资源的所有权和使用权放弃了。等你再想调动资源时，发现调动不了了。如果想让钱发挥最大的效能，最好的办法是利用它把今天过好。对于“昨天、今天、明天”这三个概念，我一直觉得昨天无论好与不好，其实已经无法改变，这在经济学上被称为沉没成本*。如果我们过去过得很好，那是我们的幸运，为此一定要感谢上帝和周围的人。如果过得不那么好，把今天过好还不晚。对于未来，很多人有不切实际的幻想，我小时候也总梦想着有特别好的未来，但是上大学之后就更看重今天了，因为未来有太多的不确定性。用钱来提高今天的生活品质是我的一个原则，这不仅是为了享受生活，更是因为未来是在今天的基础上发—来的。把钱有效地花掉，让自己处于一个好的起点，才能有好的未来。至于是否该“攒钱”，我认为任何人都需要有点儿积蓄来应急，这样遇到那种万分之一的倒霉事，才有走出困境的机会。但是为了攒钱而牺牲当下的生活，是很不值得的事情。这是我对钱的第二点体会。

*沉没成本（sunk cost)，在经济学中指代已经付出且不可收回的成本。

钱和任何东西，都是为了让你生活得更好，而不是给你带来麻烦

世界上任何东西的获得都是有代价的，钱也是如此。我们总是希望得到所有想要的好东西，比如当我们遇到一个喜欢的人时，也想和他（她）永远在一起，这是人之常情。在精神层面上的财富，比如声望和名誉，我们也想得到。但是，得到这些美好的东西都是有代价的，更重要的是，获得这些东西可能意味着我们要失去另外一些已有的东西，这一点绝大部分人会忽略。因此，在追求任何好东西（无论是人、物质还是精神层面的)之前，我都会问问自己，他们（它们)是让我的生活变得更好还是给我带来麻烦。

一些读者朋友私下里问我："你买奢侈品吗？"我说买，甚至可能还买了不少，因为它们不仅品质好，而且是我做产品设计研究和市场营销研究的素材（关于这一点我在《硅谷来信》中用了 7 封信的篇幅介绍)。但是，我买奢侈品有一个重要原则，就是不能让我的生活因此变差。所以，为了炫耀而购买奢侈品的事情，我是不傲的。前两年媒体报道有年轻人用肾去换 iPhone，这就实在不值得了，因为他将来的生活会变差。不仅如此，如果为了买 iPhoe 就要降低两个月的伙食标准，也是不值得的事情。我见过国内很多人，为了房子能大几平方米，节衣缩食，什么娱乐和享受都放弃掉了。在美国我也见过类似的情况，买了一所大房子，生活的方方面面都要精打细算，开了 10 年的车子无法换新的，家里没有钱配置家具，只好从宜家*买一堆简易家具，买食品总要等到有折扣券的时候。这时，无论是 iPhone 还是房子，给生活带来的麻烦都超过了便利。实际上，绝大部分工业品都没有收藏价值。如果一个有钱的女生，买一堆路易.威登或者香奈儿的包包，每天换一个用，也就罢了；如果天天藏在衣柜里舍不得用，实际上等于是把可以调动的资源浪费了。我见过不少女生省吃俭用买一个两三万元的包，从来都舍不得用，我总会开玩笑地说："那你还买它干吗？"对于所喜欢的东西，如果付出的代价是让生活质量变差，那就算了，这是我的金钱观的第三点。

*在美国，宜家的家具通常被认为是租房子的年轻人临时使用的廉价家具，并非购买住房的人使用的家具。

钱是挣出来的，不是省出来的，而挣钱的效率取决于一个人的气度

几乎所有工薪阶层的人都在讲，在钱的方面最大的苦恼就是觉得钱总是不够花。其实这种感觉不只是工薪阶层有，富人也是如此。美国有一个心理学调查，问不同收入阶层的人有多少钱就能花起来比较随意。年薪 2 万的人讲，有 4 万就好了；而年薪有 4 万的人则说，需要 8 万……最后年薪 100 万的人说，需要 200 万才够花，反正都是现在收入的 2 倍。为什么是 2 倍而不是 10 倍呢？因为年收入 4 万的人想象不出年收入100 万的人是怎么花钱的。为什么年收入 100 万的人觉得钱还是不够花呢？因为到了那个收入水平，就想做更多的事情、花更多的钱。布隆伯格讲过一件事，他在当纽约市长时，一位亿万富翁跑来找他，说愿意

出资 10 亿美元改善纽约市的公立教育。布隆伯格在感谢他之后讲，纽约公立教育一年的预算是 250 亿美元，言外之意，10 亿美元不会有他想象的那么大帮助。这位富翁走后就再也没有联系布隆伯格。我讲这个故事是想说，即使对于亿万富翁来讲，也有钱不够花的时候。

既然钱不够花，只有两个解决办法：多挣点或者少花点。但是，从根本上讲，钱是靠挣出来的，不是靠省出来的。一个人很难用 5 元钱办成 10 元钱的事情，有工夫费这个省钱的心思，不如多花点工夫去挣到 10 元钱。这个道理不难理解。要想多挣钱，就要讲究挣钱的效率，而通过延长工作时间挣钱，这种方法显然不可取 个人就算工作两倍的时间，最多多挣一倍的钱；而任何能够轻松挣大钱的人，单位时间挣钱的效率可以比普通人高出三五倍、几十倍，甚至更多。

我们在前面讲到不做伪工作者，在后面还要讲芝麻和西瓜的关系，其实都是强调工作的效率。工作效率高了，自然挣钱的效率也高了。

要想挣钱多，我还有一个秘诀，这里不妨分享出来，那就是必须掌握一些大部分人不会的技能。如果我们想清楚了钱是对资源的量化度量，越是稀缺的资源自然越值钱，那么当我们有了别人不会的技能时，我们就是稀缺资源。今天，大家都会的技能是毫不值钱的，比如开车的技能。我在《智能时代》中讲了人工智能技术在未来对我们工作的冲击，于是有很多读者问我，说一个知名人士讲，未来社会只要掌握英语和计算机技术就可以吃遍天下了，让我谈对此番话的看法。我半开玩笑地讲，你要先看看他是否是这样培养自己孩子的。然后我解释道，那两项技能将来是最不值钱的。20 年前，一个人只要英语讲得流利就有饭吃，今天是个在城市里生活的人就能说几句英语，即使不能说，翻译软件也做得足够好了，读一些英语的资料，甚至简单的沟通都不是问题。至于计算机，将来这项技能就和开车一样，人人都会一点，今天除非有本事把车开得像 F1(世界一级方程式锦标赛）赛车手好，否则开车这项技能对就业几乎没有帮助。未来除非计算—平达到顶级工程师的水准，还能挣到大钱，而只会写两行代码的人，满大街都是；学习编程或许有饭吃，但是肯定挣不到大钱。每个人无论是自己创业还是为别人做事情，都应该有自己独特的能力，这才有可能高效率地挣钱。当我们能高效率地挣钱时，生活便相对容易了许多。

钱是花不光的，但是可以迅速投、投资、投机、光

这是我对钱的最后一点，也是最重要的一点体会。如果你有了很多钱，恭喜你，只要不吸毒、不养小三、不赌博，花光它并不容易，但是想要通过投资增加财富，就有可能迅速破产。美国 19 世纪的大文豪马克.吐温，一辈子挣了巨额的稿费，都被他糟蹋光了。马克.吐温的钱不是挥霍掉的，而是他乱投资投掉的。当然你可能会说马克-吐温还不够富有，更有钱的人是不会很快变成穷光蛋的。事实并非如此，很多大家族在一两

代人之间就破产了。这种事例没有一个是因为乱买东西把钱花光，甚至没有因为吸毒、养小三和赌博把钱花光，这些自制力很多大家族的后人还是有的，他们破产无一例外是因为投资不当。在罗辑思维第 84 期中，罗振宇老师讲了集装箱的发明者马尔科姆“麦克莱恩的故事。在故事的最后，他获得了巨大的成功，改变了世界，事实上他在最辉煌的时候也成为美国最富有的人之一。但是，故事到此并没有结束，最终麦克莱恩破产了，欠下了十几亿美元的债务，而这仅仅缘于一次投资失败（石油投资)。同样，美国历史上最富有的家族之亨特兄弟，也因为一次投资失败(白银投资）而破产。

因此，挣到钱的人算是幸运儿，但是如果投资不当把钱败光了，那就是我前面讲的“命不好”，而命不好是因为思维方式有问题。有了钱还要能守得住钱，能让它升值，这才会有好命。在接下来的几节里，我要重点谈投资理财的问题。但在讲投资之前，先要讲讲风险，因为失败的投资一旦发生，就能毁掉人的一生，甚至两代人的命运。尤其是当人们想赚钱的时候，恰恰是容易利令智昏的时候，因此要特规小心。不仅是投资，其实生活中的风险无处不在，做人做事永远要有风险意识，才能立于不败之地。

30.风险意识

“风险意识”这个词大家一定不陌生，因为这 4 个字常常见诸报端。不过很多人谈到风险意识时，常常只局限在谈论金融或自己投资的时候，而对生活中的一些事情却缺乏风险意识。前一阵我偶然看到一则新闻，颇具代表性。这则新闻的内容大致如下：

一位女士到国外旅游，淘了一堆宝贝，可能是随身行李装不下，也可能是她没有帝随身行李的习惯，总之是将宝贝装进了托运的行李箱中，结果托运的行李箱去了。行李箱里有两个比较贵的包和七个便宜点的包，加上三瓶香水，虽然她没有说这些东西值多少钱，我估计没有三四万元人民币下不来。根据规定，航空公司赔了她 800 美元，这位女士当然非常郁闷。由于国外奢侈品在中国的价格比原产地高大约 30%，因此很多人出国时会买大量的包包带回来，或者自己甩，或者送人。在美国硅谷南北两端各有一个奥特莱斯，里面从中档的蔻驰(Coach)、迈克.高适（MichaelKors,MK），到高档的博柏利(Burberry)、普拉达(Prada)、古驰(Gucci)等应有尽有。平时店里没有什么顾客，像古驰或者普拉达这样的店，可能售货员比顾客都多。但是到了节假日，来自中国的游客挤满了门店，以至这些店从中端到高端都需要限量放人。我问过一些朋友，为什么要带这么多东西回去，他们告诉我省下来的钱，都够一张从北京或者上海到美国的飞机票了。他们的账算得不错，但是忽略了一条——

风险。到海外游玩儿或者出差，顺便买点自己喜欢的东西，是一件非常愉快的事情，可以为旅途添色不少。但是出于省钱的目的大量买东西、带东西回去，虽然可能挣不少钱，而且在很多人看来是没有风险的，但是其实风险并不小，我能看到的风险至少有三个：行李丢失的风险、被海关查到补缴税款的风险和东西不合适退货的风险。

这些风险是否可以忽略呢？其实并不能，我们不妨看看这三个风险有多大。

丢失的风险

我在过去的 20 多年里飞行了上百万公里，却很少托运行李，因为知道行李有丢失和损坏的风险。有时不得已需要托运行李，想来不超过 30 次而已。但是，这 30 次中就有 4 次行李没有按时到，给我带来了很大的麻烦。其中更有一次是因为开箱检查，丢失了一个体积很小但是价格不菲的相机配件（这也怪我糊涂，随手把一个贵重的配件扔到托运的行李箱中了)。另外还有两次行李箱完全损坏，包括最近（2017 年夏天)去欧洲旅游的一次，而赔偿的那点钱远抵不上我的行李箱本身。当然，你可能会说我这个人运气很背，然而美国每年公布的数据表明，各航空公司行李的丢失率为 0.3~1%，这个概率并不算低。如果以总数来衡量，在美国每年丢失和损坏的行李大约是 200 万件，数量也不少。

补缴税的风险

大部分中国人到美国过海关时，都会被要求开箱检查，因此带食物和肉类是相当危险的。反过来，进中国海关时对食品检查不是很严格，但是对大件商品有时会查得非常严，只要海外购买超过 5000 元人民币，就可能会被征税。被查到后是否收税，就看海关高不高兴了。我的朋友们帮别人带手表、带 iPhoe、带音响都补缴过税。即使没有被抽查，或者查到后没有被征税，经历过的人也是提心吊胆，毕竟自己的命运不在自己手上。如果一个人只是购买了一个奢侈品手袋或者几双高档鞋，即使被查到，心里也不至于有多担心，因此过海关会踏踏实实的。但是像前面提到的那个女士托运了 9 个手袋、3 瓶香水，虽然省钱不少，但是即使行李箱没有丢，过海关恐怕也不踏实，因为被查到追缴关税就得不偿失了。

退货的风险

大家心里都清楚，有多少东西买完以后完全满意，根本不需要退，而又有多少东西可能要退。如果每买20 次东西你就有一次想退或者不合适，那么这个风险就不小。我的一位朋友喜欢通过海外代购省钱，她这样买来的鞋子每四五双中就有一双尺寸不合适的，由于通常不能退换，最后只好自己想办法拿到淘宝上去折价出售。因此，不合适又不能退货的风

险其实并不小。如果将上述三种风险折算到价格上，按照 20%的加价来计算(实际情况常常比这个还高)，算下来其实省不了什么钱。因此，是否还有必要辛辛苦苦大包小包地淘货或者请人代购，就值得考虑了。但是大家在买东西时，基本上是按照零风险做假设的，只会单纯比较标价，因此能淘货还是会淘。

当然，我讲这些并不是帮助大家算海外淘货是否合算，而是想讲在没有风险意识和具有了风险意识的前提下，做事情的策略会完全不同。大部分人做事情前只会考虑收益，完全忽视风，因此他们会简单地采用利益最大化的策略。但是，只考虑收益、不考虑风险的人，常常得不到最好的结果；而有风险意识的人，做决定时就会稳妥得多，得到的结果也会好很多。

我每次去银行时，银行工作人员总要向我推荐理财产品，理由是理财产品的回报比银行存款的利息高。中国所谓的理财产品，很多背后是债券和保单，还是有很大风险的。在发达国家，几乎任何--种债券都有评级，从 AAA 到 C 以下（也被称为垃圾债券)有很多种，评级的目的其实是在告诉你有多大风险。比如 AAA的债券赖账(default)的风险小于千分之一，AA 的债券赖账风险小于 0.2%，而垃圾债券赖账的风险就高达 26%了。当然，评级越差的债券要付的利息越高，也就是所谓的投资回报越高。因此，在买债券(理财产品）时，不仅要看它们的回报，更要看它们的风险。年化率 6%的理财产品，未必比复利 3%的国库券更值得投资，因为前者有还不上本金的风险。然而在中国，卖理财产品的人从来不告诉你具体的风险，而大部分购买者也没有多少金融知识，只好听卖债券的忽悠。如果大家都知道理财产品的风险，投资的策略就会不一样了。

不仅投资如此，生活中任何事情都有风险，如果事先有风险意识，我们会采用完全不同的策略做事情。比如我们平时开车，如果被红绿灯拦住，肯定不是很舒服，因此很多人要抢最后的 0.1 秒，希望成为最后一个通过路口的，而不是第一个被红灯拦下来的人。如果我们有风险意识，可能就不会去抢这 0.1 秒钟，而是老老实实地在路口停下来。当然，很多人即使能约束自己做到这一点，心里还是不舒服、还是着急。因此，大部分人在灯变绿时，会马上加速冲出去。从交通法规上讲，这么做并没有什么错，因为这是合法合理的。

但是，根据美国交通事故的统计结果，这种行为的危险性比闯红灯还要高。因为如果我们在红灯变绿的一瞬间闯出，和我们垂直方向的不免有人试图抢那最后的 0.1 秒，他们会在黄灯的时候猛然加速。如果这时我们的车子已经启动来到了路口当中，很可能就被那些垂直方向闯红灯的车辆拦腰撞上。大家都知道，被拦腰撞上吃亏的是自己。在美国的驾校，教官们都要教学员们“防御性驾驶”（defensive drive），什么意思呢？不是说自己遵守了交通法规就没有了危险，而是要防范我们周围的司机因为嗑了药而犯神经病，或者因为喝了酒无法控制车，抑或因为其他原因而不遵守交通规则，那些违规的人很可能会撞我们。虽然这种情

况下责任在对方，但是如果被撞伤了，甚至被撞残废了，吃亏的是我们自己。如果一个人开车的策略是防御性驾驶，他开车的方式就和忽视他人带来风险的司机完全不同。比如，当交通路口的灯变绿时，他不会马上冲出去，而是要确认垂直方向没有闯红灯的；看到行为很怪的司机要躲远点。事实上，在世界任何国家，很少出事故的司机不仅是自己遵守交通法规，而且都是具有风险意识、防御性驾驶的人。

在 20 多年前的几届冬奥会上，中国女子短道速滑运动员总是被韩国运动员恶意撞倒，然后失去夺冠的机会。这种事情如果是第一次发生，可以讲是经验不足，但是从此之后，就应该有风险防范意识，在比赛时必须假定对方会犯规，在这样的大前提下去争取好成绩。很遗憾的是，中国短道速滑队很长时间都没有这种风险意识，连着三届冬奥会吃亏。所幸的是，最终她们懂得了防范韩国队恶意犯规的风险，学会了在比赛中保护自己。

关于防范风险的例子还有很多，由于篇幅的原因我就不再列举。总之，如果我们能够有很好的风险意识，就会采用完全不同的做事策略，这样我们的成功率就要大很多。

我每次给商学院的学员们讲投资之前，先要强调风险意识，因为任何好的投资都要建立在控制风险的基础之上。讲完了风险意识，接下来就可以谈投资了。

31.投资

*在美国的大学里，入门的专业课程都使用 101 的编号。投资 101 的含义就是最基本的投资常识。对于“投资”这两个字，大家都不陌生。绝大部分人不论有多少钱，总是希望自己能够用“钱”这种资源尽可能地获得一些回报，因此不论是否有起码的投资常识，都身不由己地参与了各种投资。自人类近代以来，不论世界是太平还是战争，发展还是停滞，永远有人会参与投资，也永远有大量的人因为缺乏投资知识，将自己辛辛苦苦攒下来的一点钱被骗走或者输得精光。很多人即使不输钱，投资回报也低得可怜，以至白白浪费“钱”这种资源。因此，每个人或多或少地都应该学习一些投资的知识。

除了用钱挣钱，学习投资的另一个必要性是能够在生活中用一种理性的态度、量化的方法看待各种事情、处理各种事情。此外，对我自己来讲，在投资的过程中还学到了很多人生的智慧，这份收获有时比经济上的回报更有意义。这一节，我们先谈谈关于投资的三个基本问题。

投资的行为要围绕目的进行

投资之前先要搞清楚我们投资的目的是什么。大部分人会说是为了发财或者为了回报，这是一部分人的目的，但是并非所有人的目的。很多人，尤其是欧美历史悠久的大家族，投资的第一目的是为了保证财产不受损失。约翰.肯尼迪总统的父亲老约瑟夫.肯尼迪是美国历史上非常成功的投资人，他说：“为了保住我一半的财产，我愿意放弃掉另一半。”这说明保值对那些大家族的重要性。还有?些人，投资只是为了情怀，这种人虽然少，但还是有的。当然也有一些人投资是为了博得名声。这 4 种不同的人，目的不同，采用的策略也会完全不同。

我有一个朋友，在年轻的时候很幸运地就挣够了一辈子的钱，她的目标就是保证她这辈子以及两个孩子将来一辈子衣食无忧。于是高盛给她算了一笔账，只要每年回报 5%，就完全能做到这一点，因此她把几乎所有的财富都放在了美国国债和州政府的债券上。对她来讲，任何高风险、高回报的投资对实现这个目标都是没有意义的。反过来，一个工薪阶层希望通过投资获得财务自由（我后面会讲，这几乎是做不到的)，显然就不能采用这么保守的投资方法。同样，一个基金会要让财富维持下去，也不能采用这么保守的投资方式。

但是，不论投资目的有多大差别，保守也好，激进也好，有一点是相同的，就是要用钱来挣钱，而不是拿自己的钱没完没了地交学费。这种行为说得好听点是支持国家建设，说得不好听一点是打水漂或者作孽。如果一个人投资很多年，总是不断告诉别人“交学费是必要的，因为只有这样将来才能挣到钱”，他必须要审视一下自己的行为是否已经违背了当初的目的。

从事了大约 20 年的投资(包括用我自己的钱投资以及管理基金)和对周围人的观察，我发现了这样一个现象，虽然很多丈夫抱怨妻子在买衣服和化妆品上乱花钱，但是，其实他们每年浪费的钱一点也不比妻子少。当然，那些钱没有用于买衣服或者其他物品，而是用于“投资交学费”了，而且常常一交就是十几年。当然，有些人会讲，我也没有交学费，只是股票没有怎么涨！这种说法不对，如果两年前投入 10000 元，今天还是 10000 元，就是交学费了，因为随便采用一种最简单的策略（比如存银行或者买国库券)，都能得到更多的钱。中国的股市大家都不喜欢，因为大家觉得总是不涨。但是，如果你在 1990 年中国人刚开始玩儿股票时买了股指基金，当时的 1 元今天（2017 年）就会变成 30 元，年均回报超过 13%，加上股息能有 14%~15%，不仅远远高于美国股市，也比中国房价上涨的平均幅度要高。但是，我相信从那个时间就开始折腾的老股民们，没有几个能获得这个回报。事实上，在全世界任何国家、任何时期瞎折腾的股民，很少有人做得比大盘更好。如果投资做成这样，那就只能说他们忘掉了投资的目的——赚钱而不是交学费。

在牢记投资目的的同时，我们要制定可行的目标。这个目标如果定得不合适，就会适得其反。这就如同一个能扛 100 斤重量的人，到健身房一定要举 200 斤的杠铃，除了将自己搞受伤以外没有什么好处。根据全世界资本市场几百年的数据，年均回报率能够做到 8%就不错了，除了英

国和美国市场，几百年来世界上好像还没有哪个国家能做到这一点。此外，每个国家经济刚刚开始腾飞的 30 年，是资本回报比较高的时期，今天全世界除了越南等少数几个国家，已经找不到这种处女地了。因此把年均回报定在 8%，已经是非常冒险的事情。即使能够做到这一点，20 年后一个工薪阶层的人是否能做到财务自由呢？做不到！

我们不妨简单算一笔账。假如一个人现在 30 岁，年收入是 10 万元，每年拿出 2 万元投资（这个比例已经不低了)，每年通货膨胀率为 3%(当然实际通货膨胀率可能超过这个数字)，而他的收入增长每年也是 3%，投资也按照这个比例增加，每年的回报为 8%。那么 20 年后他的财富积累按照今天的物价算可以达到 68.3万元(这个钱数及以下的数字都是扣除通胀因素，折算回今天不变价之后的数字)，其中 40 万元是他的本金，28.3 万元是他的回报。这样的投资可以算非常好了，但是今天拥有 68.3 万元的资产显然不能让只有 50 岁左右的人退休。如果在股市上胡乱炒作，每年的回报只有一半，即 4%会是什么情况呢？折算成今天的价钱，是 44.3 万元，扣除 40 万元的本金，投资回报只有 4.3 万元，这连老老实实投资回报的零头都没有，平均每年糟蹋 2 万元左右，可能比妻子买衣服和化妆品花的钱只多不少。我观察了我周围的人十几年，很多过得紧巴巴的家庭都有一个爱这样糟蹋钱的丈夫。如果再考虑到胡乱炒股浪费的时间，以及对家庭和自己工作的负面影响，这个损失要大更多。

如果我们投资的目标是养老，我们还是按照上面的策略来进行，只是时间是持续 30 年，而不是 20 年。那么 30 年下来你的财富将变为 136 万元（也是扣除通胀因素后折算回今天的数字)。假如我们今后还是做同样的投资，按照今天每年 10 万元的生活标准，恭喜大家已经财务自由了，不过也到了 60 岁快退休的年龄。也就是说，这样一种稳健的投资策略完全可以让一个哪怕在职业上表现一般的工薪阶层的人士，到 60岁时过上衣食无忧的生活。当然，如果你想提前 10 年达成这个目标，不能靠投资，而要靠事业发展了。

投资的工具

虽然全世界可以投资的对象非常多，但是主要的大致概括成 6 类，我们可以把它们作为投资挣钱的工具：

- 上市公司可流通的股票（不包括难以流通、专门挣股息的优先股)

- 债券(包括国家政府的债券、地方政府的债券和企业的债券)

- 不动产(包括房产、土地等)

- 未上市公司、风险投资(含天使投资和私募)基金

- 金融衍生品（比如人寿保险；)

 高价值实物（比如黄金、艺术品)

选择投资对象考量的原则

大部分人通常只想着回报，这当然是最重要的考量指标。但是在回报的背后，还要考虑风险，我们在上一节谈了很多关于风险的事情，相信大家已经有了风险意识。总的来讲，风险低的投资，回报肯定不会高，但是风险高的，回报未必高。很多基金经理鼓吹什么低风险、高回报的投资，那是天方夜谭。在金融学上有一个夏普比率*，是由诺贝尔经济学奖获得者威廉“夏普教授提出来的，它是一个综合考虑回报和风险的量化指标，其计算公式如下：

夏普比率＝(投资回报-无风险回报）÷波动性的标准差

其中无风险回报可以理解成银行存款或者国库券的回报。夏普比率越高越好，因为它说明投资相对而言回报高、风险低。表 6-1 是几个国家股指基金的夏普比率(最近 10 年，考虑了汇率)。

表 6–1　各国股指基金的夏普比率

股指基金	夏普比率
美国标准普尔 500（SPY）	0.47
中国新华指数（在海外上市的公司指数）（FXI）	0.22
德国德交所指数（EWG）	0.20
新兴市场指数（EEM）	0.16
全球股市指数（DGT）	0.16
法国兴业指数（EWQ）	0.08
日本日经指数（EWJ）	0.06
英国金融时报指数（EWU）	0.05

*夏普比率(Sharpe ratio)，又被称为夏普指数，即基金绩效评价标准化指标。夏普比率在现代投资理论的研究表明，风险的大小在决

定组合的表现上具有基础性的作用。风险调整后的收益率就是一个可以同时对收益与风险加以考虑的综合指标，以期能够排除风险因素对绩效评估的不利影响。夏普比率就是一个可以同时对收益与风险加以综合考虑的三大经典指标之一。投资中有一个常规的特点，即投资标的的预期报酬越高，投资人所能忍受的波动风险越高；反之，预期报酬越低，波动风险也越低。所以理性的投资人选择投资标的与投资组合的主要目的

为：在固定所能承受的风险下，追求最大的报酬；或在固定的预期报酬下，追求最低的风险。

从表 6-1 你大致可以看出，美国的股市表现最好。但是可能出乎你预料的是，中国居然排在第二位，虽然大家都觉得中国的股市像过山车似的。德国排在第三位，这似乎也和各国经济整体情况相一致。从表中还可以看出，股市的风险其实非常大，在 10 年的范围内，即使是美国的股市，波动性（夏普比率公式中的分母）也几乎是回报的 2 倍；中国和德国情况类似，波动性是回报的 5 倍左右，因此大家感觉像坐过山车也就不奇怪了。至于其他一些发达国家，过去的 10 年股市几乎没有回报，只有波动性。

除了回报和风险，投资时还必须考虑两个重要因素：流动性（Liquidity)和准入成本（over head cost)。什么是流动性呢？就是将投资随时变现或者现金可以随时投资的便利性。比如存款的流动性是最好的，股票次之，债券（比如国库券）又次之。.中国的房市在过去几年虽然回报不错，但是这种投资的流动性就比较差，因为我们不可能明天需要用钱，今天就能把房子卖出去兑现。至于风险投资就更差了，通常要锁定 7~10 年时间不能赎回。

什么是准入成本呢？投资人买股票要交手续费，这就是准入成本。当然，股票的准入成本并不高，买卖黄金交的钱比例就要高很多，在中国，每一克黄金买卖差价有好几元钱，这就是准入成本。而买房子要交手续费和税费,准入成本就更高了。至于到拍卖会上买收藏品，通常手续费是 15%甚至更高，相比其他的投资高得不得了。等你卖那些资产时，很多时候还要再交一次手续费，那也是要计入准入成本的。如果一种投资的准入成本是 3%，看上去不是很高，但是如果回报只有 8%，那么实际上一小半收益都给了中介。此外，在中国以外几乎所有的国家，股市投资的利润常常需要交很重的所得税，而投资的亏损抵税却有限，因此这也是另一种准入成本。

明确了投资的目的、手段和投资的对象，还需要了解投资的一些误区，这样投资的效果才能有基本的保障。

32.投资中的误区

投资大师巴菲特一直在强调长期成功的投资，关键不在于是否把握了多少次机会，而在于是否能少犯错误。投资总是和逐利共存，逐利之所就难免有很多陷阱和误区，了解了它们就可以有效地规避风险，避免损失。下面就是一些在投资上常见的误区。

误区一：贵重金属是好的投资

在很多人看来，买黄金（或者其他贵重金属)是一种好的投资。在过去的几百年里，这个结论只有在非常少的时间成立。从长期来看，购买贵重金属不仅不是好的投资，而且扣除通货膨胀后还是亏钱的。1792年，在华盛顿第一个总统任期结束时，黄金的价格是每盎司*19.39 美元；现在(2017 年 8 月 30 日)是每盎司1302 美元,225 年涨了 65 倍，年均回报率连 2%都不到，远远低于 3%的通货膨胀速度。如果我们的祖上在 200 多年前买下黄金，今天的实际购买力只有当年的 1/10 左右。同样，白银等其他贵重金属也不是什么好的投资。20 世纪初，贝聿铭家的叔祖颜料大王贝润生花了 9000 两银子买下了苏州狮子林，今天 9000 两银子在苏州买不下一套普通的住房。也就是说，如果持有白银，到今天相对贬值得厉害。

*1 盎司：283495 克。

为什么贵重金属不是好的投资呢？不是常说物以稀为贵吗？简单地讲，它们和人类创造财富没有什么关系。在上一节中我们讲到股票会不断升值，因为它反映了一个社会创造财富的能力。同样，买债券可以获得利息，因为使用资本创造财富的人为了扩大自己的生意，愿意付钱给提供资金的人。以后我还会讲，北上广深的房子会升值，它们也符合帮助创造财富的特点，但是贵重金属没有这个特点。

贵重金属可以细分为两种。一种是除了做首饰之外几乎没有任何工业用途的黄金，它在过去起到货币的功能，但是今天这个功能已经消失，只是作为储备货币。黄金虽然产量不高，但是产值的增幅并不慢，甚至在很多年份高于全球 GDP 的增速。今天，黄金在金融上最主要的用途是避险，在经济危机和战乱时，它会升值很快，平时没有多少人关注它。投资黄金的另一个问题是它的保存，家里放一堆黄金当然不现实，如果在银行租一个保险箱来存放，每年没有多少升值不说，还要支付不算太少的保管费。一些基金公司为了方便大众投资黄金，搞出了和黄金挂钩的 ETF 基金气也成为纸面上的符号黄金。不过，真要是遇到了战乱或者大灾荒，纸面上的黄金没有用，因为那时可能基金公司都不存在了，它们根本兑换不出现钱。

*即交易型开放式指数基金，又称为交易所交易基金。

另一种贵重金属有工业用途，它们包括白银、铂（也称为铂金)和钯。它们的价格会随着通货膨胀而上涨，但是总的来讲增长很慢，因为随着技术的不断进步，原材料产品中的价格占比越来越低，技术的占比越来越高。和贵重金属呈现类似价格模式上涨的，还有很多大宗商品，它们一方面有抗通货膨胀的作用，但是另一方面相对 GDP 的增长则是缓慢的。当然，在短期内，无论是贵重金属还是大宗商品，价格的波动很大，这就让很多人觉得有机会“赌一把”，最终投资就变成了赌博。对个人来讲，输的可能性远远大于赢的可能性。当然，有人可能认为那些操纵市场的庄家能赢，事实上只要赌多了没有赢家。20 世纪 70 年代美国排名前十的富豪之一亨特兄弟试图控制全世界全部流通的白银，并且成

功地将白银的价格由每盎司 6 美元炒到了近50 美元，但是依然输掉了那场人类历史上最大的贵重金属豪赌，最终宣布破产，成为少数仅经历一代人就由富豪变成破产者的人。

既然我们要做的是投资，是要通过经济增长获得确定的回报，那么就要远离赌场。

误区二：专业人士理财一定比我自己做得好

2004 年，威廉.夏普在谷歌给我们上第一堂投资课程时，讲的第一件事情就是让大家解雇自己的理财顾问。这位诺贝尔奖获得者给出了这样三个理由。

第一，那些理财顾问实际上远不如大家想象的那么聪明、那么有判断力。事实上，任何在媒体上讲市场趋势的人，有一半时间是错的。要知道世界上最糟糕的预测不是 100%错了，而是错了一半，因为前者反过来用还是有价值的，而后者从信息论的角度讲毫无意义。很多人认为，专业人士可以获得更多的信息，有更强大的信息分析工具，因此一定比我们个人做得好。但是市场是一个非常复杂的带反馈的系统，大机构的任何行为（无论是购买还是出售一种有价证券）都让市场朝着与它的期望值相反的方向走（比如某大基金要买一只股票，它刚一开始买，这只股票就会上涨，使得它付出的成本要高于原来的期望值)。在美国，65%的基金当年的回报率要低于标准普尔 500 指数；5 年回报率和 10 年回报率低于标准普尔 500 指数的基金，比例更是高达 79%和 81%。如果大家做不过那些机构，不是它们做得好，而是你自己做得太差。

第二，管理基金的人和投资的人有利益冲突。大家只要看看他们买的别墅和保时捷汽车，就知道那些钱都是从大家的口袋里掏出来的。专业机构的收费其实是非常高的，在美国，资产在 100 万美元以下的客户，每年股票的共同基金管理费一般在 2%以上，对冲基金则更高。在中国，这一类的费用其实比美国更高。不要小看每年 2%的收费，如果股市平均每年的回报是 8%，40 年总回报是 20.7 倍。但是如果每年被基金经理们拿走了 2%，年均回报变成了 6%，40 年的总回报只有 9.3 倍。也就是说，基金经理们拿走的钱比投资人本身还多。

第三，市场是非常有效的，即使存在个别的基金表现良好，也很快会有更多的钱涌入那个基金，使得它的价格上涨，其结果是在背负了一个巨大的分母后表现变差。

在美国，任何一个有金融或者投资专栏的报纸或者杂志，常常每年评出上一年回报最高的股票和共同基金，而在那些榜单上，每年的变动是相当大的，很少有基金能连续几年出现在榜单上。当然有人可能会说，巴

菲特的伯克希尔-哈撒韦公司（实际上是一个基金)近半个世纪来表现一直很好啊。确实如此，但是该公司正是因为长期表现良好，特别是在2008 年金融危机之后非常被大家认可，所以它的股价陡升，这也意味着它今后很多年的成长空间被挤压殆尽。实际上，从上一次金融危机过去之后，即 2009 年之后，它这 8 年的回报和标准普尔 500 指数就差不多了。夏普既是从理论上分析，也是他自己看到的几十年来金融市场的实际表现。在谷歌内，也有一批工程师为了验证这件事，用真金白银做了很多实验，并且和高盛、摩根士丹利等专业团队的投资结果进行了比较。

事实证明，工程师们使用很简单的投资策略，完全可以比那些专业团队做得好。而这些工程师成功的关键不在于战术，而在于能够恪守一些简单的投资准则。

误区三：在股市上花时间研究得越多，回报就越高

很多人投资回报不够高，他们认为是自己努力不够。其实，很多人的方法根本就有问题，越是努力，越是经常交易，回报越差。要知道在过去200 年左右的时间里，散户在股市上获得的平均回报只有 2%左右，远远低于股市增长的平均值。这些散户花的时间不可谓不多，很多人学习金融知识不可谓不努力，但是他们带着一个投机的想法，总是自认为比其他人高明，最后结果却是竹篮打水一场空。倒是有些人像傻子一样投资，反而比那些股市上的“劳模”效果好。

误区四：只要有人买股票就会不断涨

很多人喜欢买受人追捧的股票，即使那些股票的价格已经高得不合理了。他们相信会有人在他们之后接手。实际上，购买和持有这种股票如同玩儿击鼓传花的游戏，鼓声常常会在花传到你手上时停止。《漫步华尔街》的作者马尔基尔*把这种投资称为“建立在空中楼阁上的投资”。通常在股灾之前，接手那些价格早就超过价值许多倍的股票的人，常常是无知者无畏的新手。因此，约翰.肯尼迪总统的父亲、美国第一任证券交易委员会主席老约瑟夫.肯尼迪才会讲，当他听到擦皮鞋的鞋童都开始兜售股票经时，就知道离股灾不远了，但是今天依然有很多人在重复过去的错误。

*伯顿 113.马尔基尔，原普林斯顿大学经济学教授。

误区五：哪怕我买的股票亏了钱，只要我不卖，就没有损失

这种人是在“当鸵鸟”。拥有股票的人，相应的财富取决于它当下的交易价格，而不是当初购买的价格。股票真实的价值并不因为当初购买价格高就会比今天高，更不因为你购买的价格高，就要涨回到当初购买的价格。在股市上，股市的指数，比如美国标准普尔 500 指数，或者中国的上证指数，下跌之后总有涨回来的一天，但是对于单只股票这个规律就不一定了。一只不断下跌的股票必定有它下跌的原因，当一只股票下跌 50%后，它需要涨 100%才能回到原来的价钱。从长远来讲，一个公司最后难免要死的，单只股票早晚要清零。

100 年前道琼斯工业指数的成分股公司，今天只剩下通用电气一家还存在。即使像英特尔或者思科这样技术领先、经营表现良好的公司，今天（2017 年）的股价也没有回到 2000 年的水平，而它们所在的纳斯达克指数却不断创造了新高。这个原因也很容易解释，今天产业的变迁使得它们的黄金时代过去了，可能永远回不到当初辉煌的年代了。

误区六：一毛钱的股票很便宜

很多人喜欢买特别便宜的股票，因为花不了多少钱就能买一大堆。其实，一毛钱的股票未必比 100 元的更便宜，伯克希尔-哈撒韦的股票 24 万美元一股（2017 年大部分时间的价格)，也并不更贵。这不仅要看它的公司发行了多少股，还要看它的盈利能力和成长率等很多因素。购买一毛钱股票的人，就如同拿两张人民币换了一堆过去的津巴布韦元或者今天的委内瑞拉货币一样，虽然在你面前堆了一大堆纸，但是它们不值钱。至少在美国，0.1 美元的股票跌到 0.01 美元的情况，比它涨回到 1 美元的情况要多得多。巴菲特对这样的股票还有一个生动的比喻一烟蒂，即被人吸尽扔到地上的烟头，看上去不要钱，将它们捡起来，根本吸不了两口。

相信大家了解了这些误区后，投资会更理性。不过，当我将上述内容在一些媒体上刊登后，发现还是有很多人搞不懂这些基本的事实。当然，这也给了所有理性的投资者更大的挣钱机会，毕竟扣除经济上涨的因素，投资本身是零和游戏。

33.围绕投资目的进行资产配置

在前几节中，我们介绍了投资的一些概念，有了这些概念和常识之后，我们可以讨论一些操作层面的事情了。

如果投资是为了长期稳定性的增值，那么投资的效果主要取决于资产的配置而并非哪一只股票的选择，或者哪一次投资机会的把握。为什么这么说呢？我们不妨看看投资一只股票成功与失败对整体结果的影响。我按照三种投资策略，分析如下：

将全部资产押在一两只股票或者一种投资上

比如贷款买了很多房子，这种情况和赌博差不多，虽然在短期内有很大的概率让资产的价值暴涨，但是世界上几乎没有什么公司能做到长期稳定增长而中间不经历大幅下跌的。虽然一些公司的股票在较长的时间总体处于增长状态,但是在任何时期都存在短期暴跌的风险。比如 2000 年微软打输了反垄断的官司后，股价瞬间被腰斩（在美国股市上没有跌停一说)，直到 15 年后，即 2015 年微软的股票才恢复到当初的股价。在 2010 年 5 月 6 日那一天，股价一直很稳定的道琼斯成分股宝洁公司的股价在瞬间暴跌了 37%，同时也带动了整个股市瞬间下跌 10%，里面的原因至今没有查明。如果有人利用杠杆买了宝洁公司的股票，他会当场就被平仓出局的。也就是说，单只股票价格的波动性是很大的，或者讲风险是很高的。

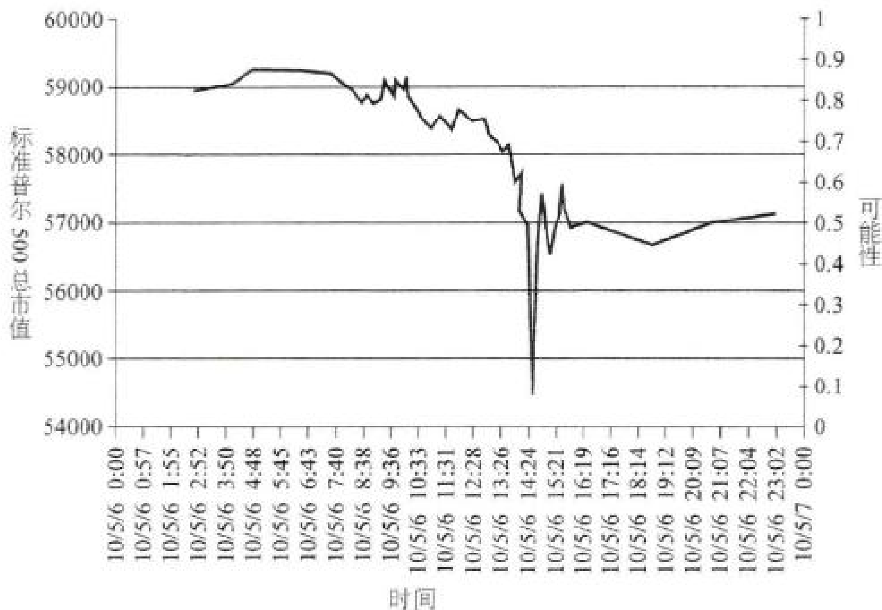


图 6–1　2010 年短期股灾时美国标准普尔 500 总市值变化曲线

另外，由于单只股票不可能永远上涨，因此你必须在适当的时候将它卖掉，而这个卖点非常难选择。我曾经在百度、Facebook 和特斯拉上市时购买过它们的股票，在今天大家一定觉得那些是不错的投资，从它们给我带来的回报上也确实如此。但是，我卖出这些股票的价格都分别不到今天(2017 年）的 33%、70%和50%，也就是说即使找准了公司，在第一时间进场，也难以最大限度地获利。因为出于降低风险的考虑，我们不会像持有指数基金那样，永远持有单只股票。

某一只股票占资产的比例特别小

很多人想做点股票交易，看看自己“炒股”的水平，但是又怕亏钱，因此每次买很少的股票玩玩，这种做法实际上是浪费时间和交易手续费。我的一个朋友将资产的 0.5%拿来买了十几只股票，告诉我要看看自己是否能有巴菲特的本事。我告诉他这件事一点意义也没有。假如他真投对了（或者蒙上了)一只股票，两年涨了 10 倍，平均每年复合增长 316%,这算是很好了吧，但由于这只股票占他全部资产的不到 0.5%，因此他资产的收益不过增加了 1.6%左右而已。更何况这种事情不会年年都遇上。我在百度 IPO 时，和高盛讲希望认购一大笔，但是最后抽签分到我手上的只有 100 股（相当于今天的 1000 股)，尽管它的股价在短期内涨了 10 倍不止，但是对我的资产的贡献可以忽略不计，因为占比太小了。况且这样的 IPO 也不是总有的，即使有，一般中小投资者也未必能够分到哪怕是一股 IPO 的股票。如果想在二级市场上找到这样一只股价两年增长 10 倍的股票，不知道要花多少时间。事实上，中国不少概念

股在美国上市，几年后的价格还没有 IPO的时候高。因此，有这些在股市上当劳模的时间和精力，不如把自己的本职工作做好，或者休息休息，陪陪家人和孩子。

自己选若干只股票构成自己的投资组合

如果运气好，选了 20 只还不错的股票，最后的投资回报可能相当于指数基金。如果对比一下美国道琼斯指数（只有 30 只股票)和标准普尔 500 指数的走向，会发现它们之间的相关性高达 99%。也就是说，如果选得有代表性，少数几只股票的组合和几百只股票的组合的指数最后结果差不多。既然是这样，何必自己花时间做那些并不专业的股票研究呢？大部分炒股的人连基本的金融知识都欠缺，看不懂财报，更不了解《公司法》和《证券法》，选择股票完全靠自己的好恶和从朋友那里得到的小道消息，再加上频繁交易付出很多手续费，几年下来超过指数的可能性非常小。散户投资者，只有 5%的人表现超过指数，有 60%的人在亏钱。从以上这三种情况可以看出，即使选对一只或者几只股票，也未必能够带来财富长期稳定的增长，因此做投资从一开始就应该放弃这种自己选股的想法，而应该立足于通过投资获得长期复合增长的回报。要做到这一点，首先，要找到能够受益于经济增长的“工具车”(vehicle)。比如我们讲，股票整体上是分享经济活动所创造的价值，而债券也会对资本带来一定的回报，因此无论是股指基金还是债券，都是好的投资工具。其次，在股市低迷的时候，要有钱能够买入股票；在股市高涨的时候，要知道拿回多少利润。懂得这两条，即使是傻子做投资，也差不到哪里去。最后，要根据个人情况制定一个合适的目标。比如，有些人有闲钱可以放在那里 30 年不动，而有些人 5 年后要结婚则需要用掉一大笔钱，这两类人在投资时要考虑的因素肯定是不同的，目标也就不同。再比如，有人对风险的承受力较高，有些人资产少了 5%都睡不着觉，那么他们投资的方式也会不同。综合考虑了这些因素后，我对大多数人通常给出下面这些建议。

第一，彻底忘掉那些不适合自己的投资工具。比如在“投资 101”中我们提到的投资工具的后三种，即风险投资基金、金融衍生品和高价值实物，大部分人不用考虑，因为它们不适合一般的老百姓。当然，谁要是喜欢一条金手链或者一幅画，买来使用、欣赏当然没有问题，但这不属于投资。

第二，对于年轻人来说，如果决定在一座城市居住很长时间，并且有能力买住房（不是投资房)，还是应该买房的。虽然很多一线城市房价非常贵，但是大家要首先考虑的是房子的使用价值，而非它的投资价值。很多人一直在等房价下跌，或许 5 年后能够等到，但是如果这样让自己的生活质量有所下降就不合算了。不过，如果现在没有能力买房子，不要为了买而买，最后让自己以及双方家长都负债累累，生活质量反而下降。

第三，除了住房和其他不适合老百姓的投资手段，就只剩下两种了，即股票和债券。股票的好处是可以获得长期增长的机会，虽然中国现在的股市秩序不太好，中小投资人在过去 10 年里没有从股市上获得什么好处。但是，从世界范围看，从几百年的历史上看，它依然是好的投资工具。当然，根据我们前面的分析，绝大部分人只要考虑那些交易成本极低的指数基金即可，不要瞎炒股。从前面三种情况的分析可以看出，盲目炒股即使碰上一只好的股票，对长期投资回报也不会有太大的帮助。

第四，当投资工具只剩下股票和债券两种之后，资产配置的策略其实也就一目了然了。首先要选择一个历史上表现比较好的指数基金投资。虽然所有投资人都会说，“过去的表现不反映未来的收益”，但是过去长期表现不好的基金，以后表现好的可能性几乎不存在。中国股市上有一个名词叫作“黑五类股票”，即小股票、差股票、题材股、次新股、伪成长股。对于后四类要坚决远离，对于第一类，如果是一个新公司，规模小倒不可怕，如果几十年如一日，从来不产生什么利润，也从来没有长大，那就要远离了。在找好了股票的指数基金后，接下来就是选择一组好的债券。由于中国地方债券和企业债券（以理财产品的形式出现）没有严格的评级，因此国库券是几乎唯一的债券投资工具。

第五，每个人应该根据自己的收入情况、对风险的承受力和用钱的时间，按比例将资产分配到股票和债券中。比如，年纪比较轻、平时不需要花钱、投资就是为了养老的人，将 80%的钱以指数基金的方式投资到股市中都不算冒险。剩下的 20%，除了留出 5%的现金外，其余的可以放到国库券中。但是，如果已经 55 岁了，准备 5~10 年后养老，就不能这么投资了。因为股市的一个衰退期可以长达 20 年以上，美国股市在1929—1933 年经济危机后，经过了 30 多年才恢复到当初的水平；2001 年纳斯达克崩盘后，2016 年才回到当初的水平；而日本在 1991 年经济衰退后，股市至今没有回到当时的水平。因此，不能等自己准备用钱时，才发现无钱可用。对于老年人，投资反而需要稳妥些。同样，对于过两年就要结婚或者买房的年轻人，千万不要抱有在股市上捞一笔解决首付的想法。专业的运动员们都知道，在压力下，动作会变形。

第六，如果大家在股市投资上运气比较好，投资组合中股票这部分收益的比例会远远超过债券（和现金）的比例，比如我们最初设定了 7：3 的比例，现在可能会变成 8：2 了，这时大家需要拿回一部分股票的收益，而不是跟着不理性的股民在股市上一路狂奔。需要提醒大家的是，当我们遇到好运气时，一定要感谢上帝，不要感谢我们自己；相反，当股市大跌时，恰恰不是该割肉的时候，这时候，大家原先的债券或者现金就起作用了，应该是用现金或者债券兑换成现金买入股票，以便维持当初设定的股票在投资组合中的比例。这时，我们其实是用比较便宜的价格在投资。当然，每次交易都是有成本的，这种投资组合的微调每年来一次就够了。微调的目的，实际上是在实施巴菲特所说的“别人贪梦时我恐惧，别人恐惧时我贪楚”。

任何人只要能做到上面简单的 6 条，就不愁获得丰厚的长期回报，而且

可以比绝大部分专业机构做得好。



下篇 人生的智慧

第七章 幸福是目的，成功是手段

对我来讲，事业有成不过是手段，目的是获得幸福。当一个人对社会产生了极大的正向影响力后，他不仅可以获得物质(比如金钱)和精神(比如名誉）的财富，而且会有一种由衷的幸福感。这一章，我们就从人给世界留下的精神遗产说起。

34.人生是一条河

由于一直坚持成功只是手段不是目标的生活态度，我不论多忙，每年夏天一定要休息一个月。最近两年，暑期是带着全家在奥地利的小城萨尔茨堡度过的，因为在那里可以欣赏到世界顶级音乐大师们的表演。萨尔茨堡在每年夏天都会举行一年一度的音乐节，从 6 月底一直延续到 9 月初，长达两个多月。每年不仅世界各地的音乐爱好者会云集于此，在凉爽的夏日里欣赏美妙的音乐，绝大多数世界级的表演大师和顶级乐团也要到此展示他们精湛的才艺。2016 年和 2017 年在那里演出的世界级大师有著名指挥家穆蒂、巴伦博伊姆，钢琴家阿格丽姬、波利尼、内田光子，以及著名歌唱家多明戈等。此外，著名的柏林爱乐乐团和维也纳爱乐乐团每年都要来。而从表演者到欣赏者都到此朝圣的唯一原因，就是这里出了一位音乐史上的奇才——莫扎特。

莫扎特是天才，如果整个音乐史上只评选一位天才，那么非他莫属。据说他三四岁就能作曲(当然今天人们认为那可能是他父亲替他写的)，不管这个传说是真是假，但 6 岁他就为奥地利的特蕾莎女王表演音乐了，并且亲吻了她的女儿--美丽的安托瓦内特公主。早熟的莫扎特说要娶公主，但是薄命的公主后来却嫁给了路易十六，并且伴随她的夫君在法国大革命中上了断头台。莫扎特只活了 35 岁，但是他作品的长度（按演

奏时间算）却抵得上年龄是他两倍的巴赫。莫扎特一生创作了 41 首交响曲，超过贝多芬和舒伯特交响曲总和(两人共 18 首）的两倍。当然，莫扎特出名并不仅仅是因为高产，而在于他的作品质量很高，代表了古典主义时期*的最高水准。

*古典主义时期是西方音乐史的第五个分期，是指 1750—1820 年，包括前古典主义和维也纳古典主义乐派。--编者注

说到这里，你可能已经对莫扎特神往了。不过莫扎特生前却不受人待见，无论是在他的故乡萨尔，茨堡，还是后来他生活的维也纳。莫扎特去世的时候，周围除了他的妻子没有一个亲朋。出殡时正赶上雪天，没有一个人为他送葬，他的夫人只能找人将他草草安葬。等几天后雪停了，莫扎特的妻子想去给他立碑，但是已经无法找到他葬在哪里，今天莫扎特的墓不过是一个衣冠冢。但是历史并没有忘记莫扎特，他的名声远播，走出了维也纳和萨尔茨堡，走出了奥地利和德国，走到了全世界每一个角落。逐渐地，莫扎特成为古典音乐的代名词。

说到莫扎特的影响力，我喜欢用河流做类比。一条河流的水量，由它的长度、宽度和深度三个因素决定，一个人的影响力也是如此。具体到从事音乐的人大抵有两类。一类是迈克尔.杰克逊这样的人，拥有很多受众，但是他的音乐比较浅显，影响力也不是很持久，就如同一条很宽却比较浅、比较短的河流。莫扎特则正相反，他的受众从来就没有太多，但是他的音乐有深度，影响力绵长持久，如同一条宽度不大却源远流长并且很深的河流。虽然我们很难讲哪一种河流的水量更大，但是时代越久远，那种崎岖蜿蜒的长河会持续下去，不会断流，莫扎特便是如此。虽然莫扎特已经去世两个多世纪，但是今天他依然养活了故乡萨尔茨堡一城的人一一那里唯一的产业就是音乐旅游，甚至在 300 公里以外的维也纳和国境线另一头的慕尼黑也到处都是莫扎特的影子，更不要说它在朝圣者心目中的地位了。

为什么会有人在意自己的影响力，因为它是人幸福感和满足感的来源之一。人的幸福感有多种来源，而且不同的人还会有所不同，比如男欢女爱、财富、成就和影响力都可以让我们感到幸福。不过，学者们认为，幸福感的本源只有两个一一基因的传承和影响力。

人和其他任何物种一样，都担负着传承基因的使命，因此当人们看到自己的生命可以通过基因一代代延续时，会不自觉地展开会心的微笑。不过这种幸福任何动物都有，人终究还有高于其他动物的追求，那就是他的存在和行为可以给世界留下烙印或者创造快乐。当我们得知自己的所作所为给世界带来了或多或少的正面影响时，会有一种发自内心的高兴。而人的影响力则是由其作为的宽度、深度和长度所决定的。2012 年，我又回到离开了两年的谷歌，发现公司在很多地方已经改变了，甚至文化也变得不同了。不过我发现，当初写的一些代码被略作修改和封装后，依然在广泛地使用，其中使用率最高的一组算法已经被用在了上百个项目中。这时的幸福感远不是钱可以换来的。

苏联文豪高尔基讲过一句话，“给总比拿要快乐得多”。为什么美国的富豪会大量捐款给大学、医院和其他慈善机构，因为他们能够获得给予所带来的幸福感。当他们看到自己的钱能够在宽度、深度和长度上影响未来时，一定比挣到钱时感到更加快乐。相反，很多中国人不愿意捐钱，因为看不到这种行为的影响力，捐了钱最好的情况不过是把名字刻在（大楼的）石头上而已，因此并不能从中获得幸福感，也就懒得捐了。一个社会要想增加民众的幸福感，最简单的办法就是肯定每个人的成就，让他们感觉到自己是在给予。

很多人好奇我为什么花这么多时间写作，其实套用幸福学的观点很好解释。人生是一条河，每个人总希望自己这条河能够更宽一点、更深一点、更长一点。要做到更深，是靠自己的修行和对世界的理解；而要做到更宽，则是要和一些志同道合的人在一起共同做一些事情。比如我在“得到”开设《桂谷来信》专栏，其实便是借助罗辑思维的平台将思想传播得广泛一些；通过出版社出书，也是类似的目的。至于一种思想能否流传得更远，则要靠思想的价值，而这一点其实在短期内是很难知道的。

牛顿和贝多芬在他们还活着的时候已经被公认为是伟人，而且他们也知道自己死后必将名垂青史，因此他们是幸福的；尼采在他活着的时候还没有太多人关注他，但是他有信心将来大家都会认识到他的伟大之处，从这个角度上讲，他也是幸福的。但是，莫扎特在生前则不同，每一天都是平平静静地写他的曲子、演奏他的音乐，如此而已。今天没有人知道莫扎特是否像贝多芬那样，在生前意识到他将被后人冠以“伟大”这个称号，不过这已经不重要，因为他的价值在后世被全世界认识到了。今天，我们每一个人更应该有莫扎特那种心态，认认真真地做好我们认为有意义的事情，或许几十年后，我们早已不再做那些工作，而仍有很多人的生活或生命体验会因我们曾经的工作成果而发生改变，那时我们肯定会从心里绽开微笑。

35.这个世界没有欠你什么

自从我开通了订阅专栏《硅谷来信》，很多读者给我留言，大意是让我指导他们逆袭，同时流露出对社会千般的不满。几年前，中国几家报纸以《十年寒窗苦读敌不过一张 VIP 卡》报道了这样一件事情：

国内一些银行公开表示给予高端客户的子女提供实习的机会，这样就会对非 VIP（贵宾）子女造成不公，由此引起了社会上很多人发出感慨，说十年寒窗苦读拼不过一张 VIP 卡，甚至有人说三观尽碎。坦率地讲，

文章中说的这些情况确实存在，全世界都是如此。银行作为商业机构，逐利是必然的事情，没有盈利能力，天天靠国家印钞票补贴，才是坑了老百姓。至于银行在平衡客户关系和提拔寒门英才上应该如何把握，这是它们的问题，我不做评论。

不过今天我要给那些指望通过十年寒窗苦读就一下子翻身的人泼点冷水，因为那是不现实的。寒窗苦读只是一种读书态度，这种态度是好的，但是社会竞争是一种非常复杂的长期系统性的竞赛，寒窗苦读是成功的因素之一，和经济条件好、智商高、出身好、长得美一样，都只是其中的一个变量而已，而命运是多个变量互动的结果。这种因为寒窗苦读所以全世界都欠你钱的三观，早一天毁掉比晚一天毁掉好。

我知道，很多年轻人确实不容易，家境不好，父母层次也不算太高，他们节衣缩食供孩子读书，毕业后也找不到好工作。看到大城市里一些家境好的孩子从小就有更多的资源，日后在社会上靠各种关系混得如鱼得水，心里很是不平。我也很想帮助他们，但是给一两个人提供机会并不能解决大多数人的问题，这些人最后的命运其实要靠自己解决。下面，我就来聊聊怎样解决。

首先，我们必须承认，任何社会都是分层次的。为了简单起见，我们不妨假定社会分为 100 层，站在金字塔尖的是第 1 层，最底下的是第 100 层。当然，有人可能会说，改革开放前中国很平等、不分层，其实不是这样的。20 世纪 80 年代后出生的读者可以去问问自己的父母他们当时的感受。在那个时代，农村和城市之间有一条无法逾越的鸿沟，农民进城被称为“盲流”。城市之间也分三六九等，我小时候去过绵阳城，当时只有一条主要街道；1978 年我回到北京，感觉如同刘姥姥进了大观园。即使是北京，也有大院里和胡同里之分。那时交通倒不拥堵，但马路上的车行道除了有少量的公共汽车之外，其实是给极少数特权阶层的专车专用的车道。在小汽车里的人和骑自行车的人之间，家里装了电话的人和没有装电话的人之间，是天上地下的区别。事实上，在任何国家、任何时代，社会都是分层的。稍微好一点的社会不过是有一个上下层之间的通道，让人员可以流动而已。我们今天所处的社会，可以说不仅是中国历史上最好的社会，横向对比在全世界也算是相对公平的社会，因此才会有“逆袭”这个词出现。处在底层的人，首先要认清楚这个现实，才能有希望。

其次，我们就来谈谈逆袭这件事，逆袭者的目标无非是在金字塔上往高处走几层。没有一个国家、一个社会，会每过两年就把现有的金字塔打碎，然后随机地再建造一个，那样的社会被称为动荡不安。因此，即使经过了十年寒窗苦读的人，也不要指望自己大学毕业时金字塔会被打碎，然后大家重新抢位置。所以我每次谈到这个问题时，总是希望每个人都实际些，不要期望一辈子能从第 80 层上升到前 10 层。在美国，20%最底层（按照经济收入）的人，只有 4%(也就是绝对人数的 0.8%)的人最终可以进入最上层的行列，这个比例是非常低的。因此，如果我们能经过努力往上挤几层就已经很好了，而且只要方法得当，还是可以

做到的。

那我们该怎么做呢？

我们假定，一个人目前处于第 70 层，他相比第 69 层的人一定有明显的劣势，家境也好，智力也好，颜值也好，运气也好，总之有差距。如果他努力的程度和第 69 层的人一样，会是什么结果呢？他最多待在第 70 层，甚至会跌到第 71 层，因为下面一层的人可能更努力或者遇到了更好的运气，占据了他的位置。很多逆袭者的误区在于，只看到自己的努力，而没有看到别人的努力。另外，由于第 69 层的人占有某种优势，因此他付出 80%的努力，产生的结果可能比第 70 层试图逆袭的人还要好。所以逆袭不成功是常态，成功的反而是少数。庆幸的是，绝大部分人在一生中的大部分时间是处在松懈状态，而达不到 80%的努力程度，这才给了逆袭者以机会。不过，处在第 10 层的人可能只需要付出 10%的努力，产生的结果都比那些第 70 层的人付出内部成员试读参考，100%的努力结果要更好。因此，逆袭也要讲究实际，“朝为田舍郎，暮登天子堂”的情况非常少见。美国商业部前部长路家辉在当选华盛顿州州长时讲，从他爷爷家到州长官邸只有 100 米的距离，但是他们家人走了两代人的时间，说明逆袭是一个漫长的过程。

在你读到下面这段文字之前，我先要声明，我没有丝毫要歧视三本大学学生的意思。

我去过中国很多所大学，从一本到三本。不管他们为什么上了一本或者三本，我要说的是，三本大学的学生普遍用功程度远不如二本的，而二本的远不如一本的。我在清华、北大和上海交大这样的学校，晚上在校门口看不到什么学生，因为他们在校园里读书。我在很多二本的大学校园门口，晚上看到的景象像是夜市。这是我看到的中国大学的现状，如果我说得不对，大家不妨给我修正和补充。真正的逆袭是什么样子？

我不妨讲一个故事。话说 18 世紀末英国有一个人，按照今天大家在网上的说法是标准的草根，因为他前半生过得实在“催人泪下”。他出生于穷苦人家，没有读过书，十几岁时就在煤矿里当童工，但是他很好学，后来成为一名机械工。不过直到 18 岁，他还不太识字。但是他知道，当个文盲，一辈子不会有出路，于是自掏腰包，拿出部分工资去上夜校，每周三次，从不间断。到 19 岁，他才会写自己的名字；到 21 岁，他可以阅读并书写简单的书信了。因为地位低下，他的恋爱和婚姻也一直不顺利，最后娶了一个大他 12 岁的乡村女仆。和别人不同的是，这位技工很勤备且有恒心，当那些蓝领工人在工作之余喝酒取乐时，他在研究机械、读书和做作业。

可以讲，这位主人公年轻时没有过上一天好日子，他的太太在为他生下一个儿子后便去世了。他不得不将幼儿交给自己的妹妹代管。不久后，他的父亲（也是名技工)因为工伤而双眼失明，也要靠他照料。不过靠着自己的努力，他在 31 岁那年还是当上了矿上的技师。他终于有钱将自

己的儿子送入学校，然后就开始跟儿子一起学习。他的儿子罗伯特和他一样喜欢研究东西，十几岁时，罗伯特读了富兰克林^！故雷电实验的故事，自己也做起雷电的实验，结果差点把家里的房子烧了。由于在矿上工作，当时矿上的瓦斯爆炸很多，他就天天球磨发明一种矿上使用的安全灯，最后经过努力，他还真发明出来了。不过，当时英国著名的科学家汉弗莱.戴维爵士也几乎同时独立地发明了安全灯，这引发了长达几十年的发明权之争。我们的主人公当时只是个普通的技师，而戴维是著名的科学家、英国皇家学会会长，也是世界上发现元素最多的人，有着显赫的社会地位。因此，这次争议对这位技师来讲很不利。虽然矿主们都支持他，但这件事最后不了了之，这位技师没有因这项发明挣到什么钱。这时候，如果换作你，你觉得该怎么办，抱怨社会不公平？或者认为自己这一辈子算是完蛋了，寄希望于下一代（他当然也这么做了，送孩子上大学读书)？都不是。他对此并没有在意，而是将注意力都集中在另一项伟大的发明之上。最终，历史给了他一个称呼^火车之父，讲到这里，你已经猜到了，他就是继瓦特之后英国最伟大的发明家乔治.史蒂芬森。

我并不想给大家写鸡汤文，恰恰相反，我是用史蒂芬森的故事对比我们身上的不足之处。对于那些试图在金字塔上爬几个台阶的人来讲，要做的不是抱怨社会的不公平，而是需要付出足够的努力，同时把注意力放到最该关注的事情上去。虽然我们通常会抱怨社会阶层固化，但是往下的通道永远是非常宽的，只要稍微不努力或者多抱怨几句，就能往下走几层；相反，往上的通道即使再宽，往上走也是一件辛苦的事情，如果不能像史蒂芬森那样看到自己的不足，并且用半辈子的时间来弥补，又用半辈子的时间往上走，那么能够维持现有的阶层已经是烧高香了。

36.人生最重要的投资

很多人希望通过投资获得财富自由，进而能够生活幸福。然而，对于绝大部分人（包括大部分专业投资人）来讲，在较长的时间跨度上，投资的回报不会比市场的平均值更高，而市场的平均回报率不过一年7%~8%。因此，对于那些辛苦挣工资的人，通过在股市上或者其他什么地方的投资达到生活更好的目的并不现实，这一点我在前面已经详细介绍过了，这里不再赘述。对于年轻人来讲，对自己的投资和在职业上的进步，远比在股市上捞点钱或者向父母借钱买一套房子更为重要，也更为靠得住。当然，还有一个和投资自己至少同样重要甚至更重要的投资，就是找一个好的配偶。很多读者在《硅谷来信》的留言中问我这个问题，对此我也不吝表明我的观点。不过，在讲我的观点之前，我先介

绍几个“智者”对这个问题的看法。

金融巨子约翰.P.摩根讲：“一旦婚姻投资得当，你的事业也将随之达到高峰。假如把婚姻视为儿戏，草率决定，随之而来的惩罚将是离婚、精神痛苦，以及存款金额的锐减。”摩根这番话虽然是对他儿子说的，我倒认为对女生同样适用。至于什么是好妻子，他讲了三个基本要求——迷人、有气质、聪明。如果能够做到这三点，就已经烧高香了，其他的都不必苛求。不过，对于大部分人来讲，这三个要求其实非常高了。此外，摩根还讲了一个女性应该有的基本素养一不搬弄是非而且性格好。

著名投资人巴菲特在中国很多人心目中也是偶像级的人物，实际上他在中国的粉丝比在美国还多，这可能是因为中国人对投资的话题特别感兴趣。巴菲特也给了女生两个择偶的建议：第一，找一个比自己更优秀的人，因为在巴菲特看来，找一个不如自己的人是一辈子的麻烦；第二，趁着年轻的时候将自己嫁出去。巴菲特是一个未谋胜、先虑败的人，结婚之初就不能不考虑万一离婚怎么办。在他看来，找一个收入比自己低的人，将来离婚还得养他，实在不是一件划算的事情。事实上，我身边一些优秀的女性就没少吃这种亏。

另外一个名气不如他们大的人，讲的一些话我觉得也很有道理。这个人叫乔.沙皮拉（Joe Shapira），是Jdate 婚恋网站的创始人。这家网站原本是方便犹太人找对象的(J 是犹太人)Jew 的首字母，如比在这里是谈恋爱、找对象的意思 X 由于成功率特别高，而且配对成功之后大家满意度非常高，后来美国一些其他族裔的人也使用它，它被认为是一个非常严肃的婚恋网站。两年前，沙皮拉在创办一个新公司时来找我融资，交谈中我问 Jdate 为什么能成功，他告诉了我一个对外很少讲的秘诀。

沙皮拉讲，无论是男生还是女生，在找配偶时都有一些不切实际的幻想。假如给某个男生打个分数，比如 70 分，当然沙皮拉讲的不是一个具体的分数，而是一个比较综合的考量，我用分数来说明问题比较简单。根据他和 Jdate 网站的统计和研究，男生一般都会想找一个 95 分的女生。当然女生其实也并不能简单地用分数来衡量，这里我只是为了说明问题。那么 95 分的女生是否会搭理这个男生呢？不会！这种情况其实在中国也很常见，网络上总能看到“女神”“男神”“国民老公”这类的词，实际上也反映出这种幻想。那么 85~90分的女生是否会搭理他呢？有可能。但是他们交往是否能成功呢？也不可能！这种交往虽然可以开始，但是最后的结果就是瞎费工夫。那么对于这个 70 分的男生，经过努力有可能成功配对的女生大致是多少分呢？

一般是 60~80 分。沙皮拉讲，其实他的秘诀非常简单，就是在 Jdate 网站上，根本不会让 70 分的男生看到有 80 分以上的女生的存在！在这种情况下，这位男生就会觉得某个 80 分的女生是世界上最完美的了。当然，Jdate 网站也是同样对待女生的。正是因为从一开始就没有了不必要的幻想，Jdate 网站的配对才让大家觉得特别满意。我把沙皮拉的话重新诠释一下，就是要合乎自己的特点，而且切合实际。当然，中国

人择偶是否和犹太人有相似性，我不敢妄下结论，不过我想这可以给大家做参考。

这些人的观点，我大部分是赞同的，至少不反对。我常常和年轻人讲，找一个对自己好的人非常重要。除此之外，我对男生和女生还分别有些具体的建议。当然，我要声明在先，如果你是一位家长，我不希望你用我的观点去约束孩子。对于孩子，我总是认为要给他们充分的自由，包括犯错误的自由。

给男生的建议

-个相当有智慧的人告诉我，“聪明人会欣赏聪明人，而且只有聪明人才会欣赏聪明人”。我观察周围的人 20 多年，证实这句话是对的。对一个男生来讲，特别是聪明的男生，他打动一个“漂亮而且聪明”的女生，要比打动一个“漂亮但不聪明”的女生容易得多！虽然中国人觉得郎才女貌才相配，但是一个漂亮的笨女生是很难喜欢上一个真正的才子的，这里面的道理大家应该不难想明白。当然，道理不完全等同于事实，但是在这件事情上，它们是一致的。根据我对清华以及在后来的工作单位对很多男生（包括和我年纪相仿的，也包括我的学生和下属）的观察，那些自恃颇高的男生，挑女生时会先看相貌，以貌取人或许是人的天性吧。那些觉得自己的学历很高、工作很有成就、经济条件也很高的男生总是在想，自己在那些既聪明智慧,又美貌如花的女生面前多少还有点儿害羞，但是对那些读二本、三本大学的漂亮女生还是应该有很大的吸引力的。然而结果还真不像他们想的那样，因为人家根本不把这些“才子”引以为豪的东西当回事。找聪明女生的好处有很多，比如从优生学上考虑，母亲的智力水平对孩子的智力影响比父亲更大。如果大家希望孩子比较聪明，将来读书不要太辛苦，最好找个聪明的女生。漂亮的女生虽然不多，但是遇到她们的机会还是有的，可是遇到一个像摩根所说的那样“迷人、有气质、聪明”的女生，就非常困难了。容貌靠遗传，而魅力则靠培养。我们常说“大家闺秀”，其实就是指她们从小受过很好的培养，才有了一般人所不具备的迷人之处。罗辑思维的首席执行官脱不花（李天田女士)讲过，想了解一个女生 20 年后的样子，看看她的母亲就知道了。当然，时代在进步，一代人更比上一代强，孩子通常会比父母优秀，但是家庭和周围环境对人的影响常常是深远的。

除了迷人、有气质、聪明，一个女生自己对恋爱和未来家庭的看法也很重要。婚姻是两个人的事情，如果一个人心智不成熟，或者两个人的价值观和文化习惯完全不匹配，婚姻是难以长久的。那些永远离不开妈妈或者自己家庭的女生，将来在自己的婚姻中会有问题。在这方面，男生应该有足够的独立性，并且承担对自己未来家庭的义务。在一个完美的婚姻中，双方都要明白关系的亲密程度和重要性依次是“夫妻优先于子女，更优先于双方的父母”。如果承认这种优先级，在妻子和母亲同时落水时，先救妻子还是先救母亲，就根本不是问题了。中国很多人认为，两个人的结合就是双方家庭的结合，而且小家和大家的边界分不清，我对此完全不认可。这并不是什么美德，只不过是农耕文明的产物而已。

我给男生的最后一个建议是，一个人，特别是年轻的时候，可塑性很重要。虽然我们常说喜欢一个人就要包容对方的缺点，但包容一天可以，一年可以，包容一辈子还是很有难度的。幸福的婚姻不应该是一方包容另一方一辈子。具有可塑性的好处在于，虽然一开始有摩擦，甚至在很多方面有所缺陷，但是这样的人进步会很快，磨合起来也很容易，将来日子会越过越容易。我们都知道，今天看似再完美的匹配，时间一长总要遇到矛盾，能够有一定的柔性，彼此妥协解决问题、相互适应，才能一起过得长远。

给女生的建议

毕竟我有两个女儿，因此对女生比对男生更关心一些。大部分时候，爱情和婚姻对女生的重要性超过它们对于男生的重要性。虽然女权主义者可能反对这种看法，但是从基因的角度讲这是早就决定了的，而且哺乳动物得以进化到今天，必然有它的合理性。也正因为如此，无论是在文学作品中还是在生活中，女生父母对孩子婚姻操的心比男生父母要多。在简，奥斯汀的名著《傲慢与偏见》中，班内特夫妇有 5 个女儿待字闺中，那可真是操碎了心。在生活中，几乎每一位女生的父母都像贝内特夫妇一样。当然，对自己婚姻和前途最关注的肯定还是女生自己。

世界上每一个女孩都有一个属于自己的公主梦。在很多人看来，最理想的婚姻莫过于找到一个合适的人，从一个完美的爱情再到一个完美的婚姻。世界上确实有很多动人的、完美的爱情，很多故事确实非常感人，它们不仅出现在虚构的文学作品中，比如中国的《梁祝》、英国的《罗密欧与朱丽叶》，而且在现实中痴情的男子也是有的。但丁一辈子始终不能忘情他只见过两面的贝雅特丽齐。第一次见面时，贝雅特丽齐还是一个小姑娘，但丁就爱上了她；第二次见面时，对方已经嫁人，然后不久贝雅特丽齐便病逝了。但丁为此终身遗憾，在他的《神曲》中，贝雅特丽齐被刻画为引导他的使者。

这类故事总让人心碎，也让人对专情的好男人有所指望。我在大学读《神曲》时，不禁对佛罗伦萨心驰神往，想着有一天去阿尔诺河畔的廊桥，体验一下但丁遇到贝雅特丽齐的情景。和但丁类似，牛顿也被描写为一个钟情的好男人，他为了一个药剂师的女儿一辈子没有娶妻。在中国，也有一辈子想着林徽因的金岳霖。

不过，这些故事都有一个特点，就是以悲剧结尾。或许是因为悲剧的爱情没有结果，才让人有无限的遐想，也让人觉得如果悲剧不发生结果一定是好的。但是，如果罗密欧真的娶了朱丽叶、但丁娶了贝雅特丽齐，或者牛顿娶了药剂师的女儿，又会如何呢？我们只能假设“结果会好吧”，仅此而已。事实上，完美的爱情并不意味着完美的婚姻。

在历史上，富有传奇色彩的茜茜公主被剧作家们描绘成获得了幸福爱情的人，然而在真实生活中，她的婚姻并不幸福，尽管她的丈夫很爱她。

今天，有很多人在研究牛顿时发现，他对宗教和科学的兴趣可能要远大于对女人的兴趣，他如果真娶了药剂师的女儿，后者或许一生都会很孤独。讲这些故事是要说明，婚姻和恋爱是不同的。恋爱是激情，是化学物质分泌所带来的愉悦；婚姻则是由两个人一同构造一个舒适的共同体，在那个共同体中，双方都将受益。你可能注意到我用了“舒适”这个词，如果用英语里的 cozy 我觉得更合适，只是我没有找到非常好的中文词语对应它，或许温馨也是其中一部分含义。一段完美的爱情，仅仅是一个好的开局，但并非完美的全过程。靠化学物质维持的激情并不能持久，因为接下来要看在激情降温后是否能将它变成一份温情、一种亲情关系。在这个过程中，不仅需要双方努力，而且需要对方是一个合适的人，否则再努力也没有用。

我给女生的这个建议可能有点儿毁三观，却是事实。在中国，通常大家接受一个观念，就是老实本分的男生靠得住。我们经常看到很多政治正确的心灵鸡汤文也向女生传递类似的信息，以至不少女生觉得，找一个自己控制得住的，甚至有点儿窝囊的男生相对安全。这个想法其实站不住脚。我想告诉女生的^；:世界上没有什么老实的和不老实的男生之分，只有对你好和对你不好的人，维持长久婚姻靠对方老实是没有用的。我回想了一下几十年来见过的那么多男生，坦率地讲，没有见到几个真正老实的。相反，通常让大家大跌眼镜、出轨离婚的，大多数是被公认为“老实”的丈夫们。而很多看似很规矩的模范丈夫，包括一些在大家想象当中应该是行为槽模的人，比如中青年学者、有头有脸的公众人物，暗地里却都流露出对年轻漂亮女性的爱慕表情，甚至一些人还利用自己的光环与身份和一些漂亮的女性维持一种暧昧关系，只是这些事情通常外人并不知道罢了。等到有个别人的这种行为被发现后，一下子让整个媒体都惊呼大跌眼镜，其实被发现的只是冰山一角而已。

很多人没有出轨、没有离婚，只是没有贼胆、没有贼能力，或是经过反复考虑发现做那种事情不合算而已。那些真正对妻子特别好、特别忠心的男人有没有呢？确实有，我也见到过，他们大部分都是共同患难过的夫妻。不过那些男人并没有被人贴上忠厚老实的标签。可见，男人看上去老实和婚姻的稳定没有什么关联性。

讲到这里，读者朋友可能会觉得我把很多男人都骂了。其实这本身并不说明男人有什么不好，或者说道德水准太差，这是人的本性使然，或者基因为了延续自身而使人变成这样。如果男性不好色，人类这个物种早就濒临灭绝了。熊猫之所以成了濒临灭绝的动物，就是因为它们对“性”失去了兴趣。

人类之所以不断地繁衍，其实基因里都有好色的成分。不仅男人如此，其实女生也这样。如果你注意观察，会看到一些财富早已自由的女士，找的丈夫都很年轻英俊，而且很多大男人，明明自己有高学历，却甘心赋闲在家。既然喜欢外表是人的本能，就不要强行改变它，只能因势利导，找一个能够对自己好的男人。能对自己好，不能看对方怎么说，而要看他怎么做。不仅要看他在热恋中如何对自己，也要看他如何对别

人，以及能否比较长的时间对自己好。在恋爱中的男人，总是爱讲甜言蜜语，这或许是真心，但是等到激素的分泌减少后，男人常常就不认账了；而恋爱中的女生还常常吃这一套，对方说什么她信什么。

在美国有个笑话。一个男生哄女生说："你知道 ABCDEFG 是什么含义吗？"女生说不知道。男生说："A boy can do everything for a girl."也就是"一个男生能为一个女生做任何事"，女生听了感动得就跟了他。用不了多久女生就发现，不像男生说的那样，于是就指责男生。男生说："还有后面三个字母没说呢，IJK,I，m just kidding。意思是"我是开玩笑的"。比相信花言巧语更傻的是那些不断被同一个男人骗，还不断给他机会的女生。有些女生讲，宁可相信鬼，也不要相信男人的嘴，这话是有道理的。

看一个人是否对自己好，首先要看他的"婚姻观"，即是否认可夫妻间关系的重要性高于其他关系的重要性。我讲过，中国人老爱纠结"是先救妈妈，还是先救老婆（女朋友）。我首先希望女生不要问男生这个傻问题，因为这种问题实在让男生不舒服，男生通常也不会诚实地给出答案。毕竟，女孩子总得大气些。如果你是一位女生，我建议你仔细观察他，你会发现他对这个问题的真实想法。如果他经常纠结这一类问题，或者找理由来解释为什么他家里人比你更重要，趁早对这种男生说再见，因为他将来永远有借口把你牺牲掉。

当然，一个男生最终能否对你好，还要看他有没有这个能力。大部分男生都会描绘一个美好的未来，但是很多人根本无力实现它。这里我说的能力不是指对方现在的经济实力，那都是存量，很快就花光了，而要看他有多少创造未来的能力。比如，一个过于木讷而不谙世故的人，在"对你好"这件事情上的能力恐怕就比一个天天设法让你生活丰富起来的人要差很多。当然，能够发现一个男生的美德和未来的价值（包括经济上的价值)也很重要。

大家会问，怎么判断男生未来的前途呢？其实聪明的女生从来不缺这个本领，她们比较善于判断男生未来的前途，而漂亮的"花瓶"却常常判断不清楚，这最终会导致悲剧。我们常常说一朵鲜花插在了牛粪上，很多漂亮女生因为围着她转的男生实在太多，而没有足够的判断力，以至挑花了眼最后选择了一个很差的。这也从另一个角度诠释了我所说的"聪明的人会欣赏聪明人"。如果一个女生有幸找到一个用行动对自己好，而且有能力在将来对自己更好的人，牢牢把握住他吧。中国还有句老话，"嫁得越早,嫁得越好"。这句话并不绝对，但还是有些道理的。今天不会有人十几岁就结婚，因此不需要担心早婚，但是拖到 30 多岁还不结婚就未必是好事了。一位名医告诉我，对于女生，从生理的角度讲，嫁得早有非常多的好处。今天很多人因为在职场上打拼，总是在想今后还有机会，事实上红颜终将老去，不如趁年少的时候好好享受生活。我的这些建议都算不上很具体。毕竟感情这种东西世界上 70 亿人就会有 70 亿种看法，它完全靠自己感受，而我讲的也是一家之言，不过是给男生女生们做参考而已。毕竟幸福是要靠自己把握的。

37.先让父母成熟起来

看到这个题目大家可能感到有点」[奇怪，我们常常说让孩子们成熟起来，为什么说要让父母成熟起来？原因很简单，中国很多父母并不成熟。很多父母托人找关系要和我聊聊他孩子的发展，我极其不愿意给人这方面的建议，因为实在事关重大，有时碍不过中间朋友的面子，也只好见面听他们聊一聊自己的想法。大部分时候我听完这些父母的介绍，发现问题不在孩子身上，而在他们身上。2016 年年底，我在“得到”《硅谷来信》专栏写了一篇《先让父母成熟起来》的来信，发表出来后引起了巨大反响，赞同者有之，反对的自然也不少。但是不论持哪一种意见，大家都认可父母在子女成长中起着重要作用，也认可父母的局限性会影响孩子未来的发展。

而当时触发我想要谈谈这个问题的原因，竟是一条有点儿八卦的新闻一张靓颖的母亲通过媒体站出来公开反对女儿的婚姻。

关于这件事，媒体上已经有了非常多的报道，这里我就不做细节描述了。如果简单地概括一下事情的经过，大致是这样的：张靓颖在微博上宣布将与男友冯轲结婚，她母亲发表了一封致社会公众的公开信。信中述说了冯轲的一些不是，认为他不是一个可以让女儿托付终身的男人，并反对这桩婚事。张靓颖的母亲讲的是否是事实，我不知道甚至不太关心，因为那不是问题所在。这位老人的想法和做法是否有道理？我认为并没有(道理；）！当然大家可能会问：“你连事实都没有搞清楚，怎么就乱下结论？”原因很简单，首先，这不是一位母亲该傲的事情；其次，她的做法也不对，这正是我要讲的事情。至于冯轲是不是好人，这是张靓颖自己的事情，更何况如我在前一节所述，男人是很难以好坏来衡量的。当然，我说的也未必正确，只是把自己对这个问题的思考陈述出来而已。张靓颖母亲对孩子的担忧，我完全理解。中国很多父母过分关心自己的孩子，生怕他们走错了路、吃了亏，或者错过什么好机会。在我的《大学之路》一书出版后，很多父母找我聊他们的孩子，这些父母几乎都是中国的高级知识分子、精英阶层和高级官员，他们的孩子并非上不了好学校，或者在职业发展上不顺利，恰恰相反，他们中的大多数孩子是在中国或者美国最好的大学读书，进了世界最著名的公司或者从事着很有前途的职业。比如，很多孩子是在国内的北大和清华，或者国外的斯坦福大学、卡内基-梅隆大学等著名学府里读书，而工作单位也是在谷歌、微软、亚马逊，或者知名的投资银行、大型咨询公司等。这样的年轻人在大部分人看来已经很有出息了，中国有一个专门的名词来形容他们"～“别人家的孩子”。但是他们的父母还是不放心，生怕他们选专业或者就业时吃亏，甚至在公司里选错了项目吃亏。

遗憾的是，这样过度的关心对孩子不仅没有好处，还可能坑了他们。我们不妨从下面三个角度来分析一下这个问题。

第一，虽然中国有“不听老人言，吃亏在眼前”的说法，这在两千年几乎一成不变的社会里，或许有点儿道理，但在社会变化日新月异的今天，老年人的见识未必比年轻人更正确。如果我们相信社会的变化总体上是进步的、往前发展的（而不是倒退的)，那么年轻人的所知所得，从总体上讲一定比上一代多。在前面我们谈论过像蚂蚁那样的小公司，尚且有可能后来居上超越前面曾经非常辉煌、体量大许多倍的大公司，更何况一个新时代的个体在接受更好的教育后超越上一代的个体呢？那一章我还讲到小公司实现超越的原因是理念更新，它们和大公司之间是新旧时代的竞争，旧的时代一定竞争不过新的时代。同样的道理，如果两个年轻人在社会上竞争，一个是新时代的思维方式，一个是父母传递给他们的旧时代的思维，后者不免会败落，甚至被淘汰。我在《大学之路》一书中讲，教育中最可怕的事情是，用上一辈的思想教育这一辈的人如何去迎接 20 年后的未来。

第二，可能有人会问，如果年轻人跌了跟头怎么办？或许我有点儿宿命论，但是我相信“是福不是祸，是祸躲不过”的道理。这不仅在投资上是个铁律，在人的成长上也是如此。人不可能一辈子不栽跟头，如果一定要栽跟头，早一点比晚一点好。无论父母多么正确，也不可能呵护孩子一辈子，孩子终究要长大。如果20 岁栽跟头，有的是机会站起来，到了40 岁再栽跟头，站起来就没有那么容易了。美国的国父杰斐逊就经常讲，要相信年轻人，相信未来。

对于自己的孩子，我从来没有限制她们做什么、找什么样的男朋友。大女儿对于自己未来的职业想法已经换了三次，我从来不过问，最后被她通知到就好。在我看来，年轻的时候栽栽跟头没有什么了不起，能够因此成熟起来反而是件好事情。有一次在她的学院和她们院长谈公事，谈话间院长问起我孩子在学校的情况，都选了哪些课程,我说我一无所知，但是我相信老师们会帮她解决这些问题。那位院长颇为奇怪我会非常仔细地和他谈论学院里一些教授的科研，却不过问女儿的学业。我说，教授们或许会觉得我的建议有价值，因为我过去负责过一些科研工作，但是我的女儿未必这么觉得。虽然我知道她如果听了我的建议在学业上或许会顺利得多，但我并不打算强制她听我的意见，孩子的生活是她自己的，栽跟头、走弯路都随她去，好在年轻人总是有试错的本钱，管多了只能添乱。我母亲常对我讲,儿孙自有儿孙福，我想这是老人应有的智慧。这是我想讲的第二点。

第三，也是最后一点，我是说给中国的父母听的。在现代社会，婚姻更多是两个人的事情，而不是一大家子一起掺和的事。相比西方国家，中国的父母比较爱干涉孩子的婚姻，虽然他们是出于好心，却未必能起到好的作用。30 年前中国人的婚恋观非常简单，父母那点成功的经验放到今天早已没有了什么价值，如果父母的婚姻都失败了，再给子女出谋划策就更显得可笑了。虽然他们会说失败是成功之母，但是没有成功过的

经历可能带来的是另一次失败，而不是成功。我曾经遇到过一位各方面条件都不错的职业女性，年纪已经不小，但婚恋就是不顺利，后来才知道她背后有一个不成熟的母亲和姨妈在不断地给她出馊主意。父母成熟起来的意义何在？只有父母成熟了，才能让孩子有一个好的起点。父母应该明白，自己生活的年代比子女们早了 30 年，接受的是 30 年前的理念，代沟是一定存在的。如果父母意识到这一点，就需要和孩子们一同学习、一同成长。很多年前，当高中生和大学生都痴迷于 Facebook 时，已经 35 岁的拉里“佩奇讲，他不觉得 Facebook 对 30 多岁的人有什么用途。拉里，佩奇这样思想开放的互联网精英尚且不能理解小十多岁的学弟学妹们的想法，更何况隔了一代人的父母与子女之间呢！几年后，我向年轻人了解为什么他们喜欢“阅后即焚”的社交产品 Snapchat（一款照片分享应用），我发现年轻人的一些想法，年长 10 岁的扎克伯格确确实实是无法替他们想到的。我的两个女儿年纪仅仅相差 6 岁多，使用互联网的习惯就完全不同，在妹妹看来，姐姐使用的 Facebook 和其他互联网服务都是“老人家”的产品。后来，在接待年轻创业者时，只要他们做的是和年轻人有关的产品，我和合伙人都要让我们的孩子们来试用，然后谈体会，因为年轻人有很多老一代人所没有的看问题的视角。

父母成熟，首先自己要不断地进步。父母是孩子最好的老师，孩子的观察和学习能力其实非常强，父母身上哪怕有一点点的坏习惯，孩子很容易就能学会。很多父母自己经常看无聊的电视节目，长时间地打麻将，却逼着孩子读书，可以想象孩子读好书的可能性不大。还有一些父母当着孩子的面相互争吵，或者和别人争吵，这些其实都在影响着孩子的成长。我的一位校友，自己创业非常忙，但是仍然把孩子培养得非常好，后来孩子上了哈佛，我问他是怎样解决孩子的教育问题，他说：“把孩子也培养成小创业者。”在上哈佛前，他的孩子组织起一个慈善组织，经营得不错，在当地也小有名气。现在他的孩子虽然上学去了，这个组织依然在当地发展得很好，说明他当初做的事情很有前途。事实上，我的这位校友虽然事业非常成功—，但是为人谦和，非常勤勉，他本身就是孩子最好的老师。

除了与时俱进和给孩子做好表率之外，中国这一两代父母还要完成一个非常艰巨的任务，即在观念上从农耕文明的思维方式向现代商业文明的思维方式转变。中国从 1978 年改革开放开始，仅仅用了 30 多年的时间就走完了西方国家 200 多年的工业化道路，将三次工业革命压缩到一次完成。虽然技术进步可以加速，财富积攒时间可以压缩，但是需要几代人才能完成的观念更新很难在一代人的时间里实现，处在这样一个变革时期的家长要特别有意识地提高自己的认知。

今天，中国依然有很多父母把孩子看成是自己的私产，不论多大都说孩子应该听自己的话、孝顺自己。这种认识其实还停留在农耕文明时代。那时没有健全的社会保障制度，一个大家族的人要抱团取暖，很多事情才能解决，养老就是最现实的问题。哪个大家族能够做到几代人和睦相处，就能在竞争中取得优势。当然这种家长制不仅让女性没有地位，也

大大地限制了个人的发展。在今天，很多观念不仅显得不合时宜，而且对孩子的发展也不利。今天，如果能让孩子从心里尊重父母，在行动上愿意和父母交流，那么比停留在形式上的孝顺有意义得多。在当下，我倒认为父母和子女之间所缺乏的恰恰是彼此的尊重和理解。我的母亲和岳母在几代人间的相互关系上都有两个共识。首先，在我家，我和我妻子是主人，她们都是客人，因此没有发言权。当然，到了她们家，她们便是主人，我们没有发言权。其次，对我的孩子怎么教育由我们自己决定，她们不多发言。很多人都说我们家里的老人很开明，但是她们并非一开始就有这样开明的想法，而是靠自己不断地与时俱进，以及我们不断对她们施加影响的结果。我或许应该庆幸，我的父母和岳母都很成熟。然而父母不成熟，做子女的也有责任。很多年轻人总想着让父母理解自己，也不想想父母在几十年前接受的是农耕时代的观念，如果自己不主动和父母沟通，这个代沟是很难跨越的。一些年轻人讲，我经常给父母打电话问候他们，其实这种简单的问候，以及那些彼此已经重复说了半辈子的、关于自己家庭或者亲戚之间的闲话，说得再多也帮助不了父母进步。年轻人应该把自己看成是一个成年人，用一种尊敬，而且是成年人之间的沟通方式和长辈说话，要不断将自己接受的新思维方式和理念传递给父母。

我过去会把读书心得告诉父母，把自己对时事的看法告诉他们，也会把我买的书给他们读，然后一起讨论里面的事情。这样他们渐渐发现，从我身上学到了用另一种方式、一种 30 年后的方式看待世界。我也会告诉他们幸福来自我自身的感受，而这一点不会因为别人的祝福或者诅咒而改变。对他们最有意义的是，当他们有了一种新的理念，再去和他们的同事或者朋友沟通时，那些老朋友会羡慕他们，羡慕他们思想能跟得上形势。这个时候，他们会真心觉得自己的孩子在很多方面已经超过他们了。

我的大女儿在高中毕业时，她的校长让每一个同学给家长写封信。我读了她的信很有感触，她除了表达了感激之外，还讲到了一个观点：“既然有白天就有黑夜，那么我们不能够因为喜欢白天就厌恶黑夜。因此，我们不应该由于自己对一件事情的喜爱，就不宽容别人做相反的事情。”当时读到这里，我真的感觉受到了教育，甚至觉得这不像是一个我过去一直认为长不大的孩子说出的话。再回到张靓颖这件事情，她的母亲在做法上还有两个不明智的地方。首先，她把本该在家里关起门来讨论的事情放到公众平台上，结果让谁都下不了台。聪明人做事会留三分余地，不能自己把自己逼到死角。其次，很多父母在劝说不动子女时，喜欢搬救兵。换位思考一下，如果别人这么对你，你会不会烦？如果自己会烦，何必要烦子女呢？更何况还是找了一堆水军来给孩子施加压力，更没道理了。在我周围有不少来自农村或者底层家庭的子女，通过努力实现了社会阶层的进阶，很多已经成为社会精英。我接触过那些朋友家里的老人，发现他们有三个共同的特点。首先是大气、开朗，不斤斤计较，不倚老卖老。其次，虽然他们自己受教育程度不高，但是学习的愿望很强烈，愿意尝试新的东西、接受新鲜事物。

有一次，一位过去长期生活在农村、现在到美国看望子女的老人和我讲："你们（指我和他的孩子）也不比过去那么年轻了，多保重身体，注意饮食，少吃红肉（指猪牛羊肉 V，我听了他最后一句话觉得很奇怪，这位老伯一直生活在农村，怎么会知道要少吃红肉这件事，这是一般美国医生给人的建议，很多中国老人觉得冬天吃羊肉是大补的。于是就问他怎么有这个常识的。他讲，来到美国后，医生们给他新的饮食建议，虽然和他过去几十年的经验不同，但是他觉得有道理就接受了。可见，一个人是否愿意接受新的知识，在于是否有开放的心态，而非过去的教育程度。最后，虽然那些老人在物质上不富有，但是在精神上会不断给予子女支持和鼓励。同样是上面这位老人，当他儿子在美国打拼最辛苦的时候，从来对孩子都是说不要有后顾之忧，孩子留在美国还是回到中国他们都支持，也从来不伸手向孩子要钱。生长在这样家庭里的孩子是幸运的，因为他们能有一个不错的起点。

孩子在某种程度上是放大了的自己，要想让他们有出息，父母们先要成熟起来；要想让孩子将来成为精英，自己要先成为精英的父母。

38.向死而生

我知道这个话题有点儿沉重，因为是关于死亡的，不过这是我在家父过世后一直采用的一种生活态度。这种态度，不仅没有让我的生命缩短，还让我工作和生活得比较有效率。我在大学时有一位非常幽默的同学，他有一次骗外教说："秦始皇有一句名言——好死不如赖活着。"我们当时听了都哈哈大笑，觉得他真能白话。但是笑过之后我仔细想想，他说得确实没有错，史书中虽然没有记载秦始皇说过这句话，但是秦始皇的行为却非常一致地表明这就是他的想法。这并不是说秦始皇愚昧，因为古今中外很多人都有类似的想法。在美国，医学院是获得捐赠最多的地方，因为人都怕死。甚至有些富豪死后让人将自己的尸体冻起来，以便现在的绝症将来被攻克了自己还能复活。至于谷歌半人半仙的"科学疯子"库兹韦尔天天吃一把维生素，一定要坚持活到他所谓的人可以永生的年代，更是荒唐。2013 年，谷歌成立 Calico*。当时，大家在私下就聊为什么佩奇会同意投巨资(第一笔投资就有 10 亿美元)做这件谷歌并不擅长的事情，谷歌全球研发总监兼上海地区负责人郄小虎就说了一句开玩笑的话："人有了钱，就想长生不老。"

果然，那个星期的《时代》周刊就以类似的题目发表封面文章--《谷歌是否能让人不死》。Calico 是谷歌公司于 2013 年成立的一家生物科技公司，现为字母表公司 Alphabet(谷歌重组后的新上市实体公司）旗下子公司，总部位于加州旧金山市，主要致力于研究对抗癌症和延长寿命

相关的科技。今天虽然绝大部分人不想死，但是不得不接受一个现实，就是人不得不死。一些富豪虽然投入巨资试图找到导致衰老的基因、逆转衰老的趋势，但是在可预见的未来，这种努力是不可能有结果的。我曾经专门请教过约翰.霍普金斯大学、麻省理工学院、人类长寿公司(Human Longevity)、NIH（美国国立卫生研究院)、基因泰克公司，以及Calico 的一些顶级专家，询问他们通过基因编辑或者基因修复是否能让人的寿命突破目前的极限（最新研究表明，正常人寿命的极限基本上是115 岁)，答案都是否定的。用他们的话讲，衰老最后体现在人类身体的全面崩溃，就像一面千搭百孔要倒的墙，即使能修好一两个基因，也不过是堵住了一两个小洞，对那面要倒的墙没有多大帮助。因此，人到了年龄，诸多毛病远不是修复一两个病变基因就能解决问题的。因此，库兹韦尔说要坚持到人能够永生的那一天，可能更多是安慰自己罢了。

从哲学的层面讲，死亡其实并不可怕。我最早很严肃地思考这个问题，是在父亲病重时，因为第一次感觉到死亡离我非常近。我读了爱因斯坦和他朋友的一段谈话，这位物理学家是一位看穿了时空的智者。他说，我们对死亡的恐惧有点儿莫名其妙，我们站在“有”的世界，试图理解“无”的问题，按照“有”的逻辑，对“无”产生恐惧。这句话，不是那么容易理解，不过你会慢慢体会出它的含义。人如果不想在“有”的世界对“无”的世界产生恐惧，就要采取一些有意义的行动。梁实秋在晚年感叹：“人一出生，死期已定，这是怎样的悲伤，我问天，天不语。”这未免有点儿伤感，对于宿命，我倒是更喜欢周国平的态度：“这个世界大家其实都在排着队沿着一条路往前走，停不下来，走到尽头就是死亡（到此为止和梁实秋讲得差不多)。这时，有些男人和女人搭上了腔，开始说笑起来，更多的人参与了进来，整个队伍便充满了欢乐。”我想，我们的生活其实就应该是这样的。

俗话说，除死无大难。父亲过世后，我对这句话体会非常深。每当遇到困难、挫折和失败，我就想，没关系，我还活着，活着就有希望。金融危机的时候，我曾经遇到过一天损失 20%的财富，而且一连几个月“跌跌不休”。周围的人，包括替我们打点财务的专业人士，都急得像热锅上的蚂蚁，慌得六神无主，而我照样吃得好、睡得香。我和他们讲，没关系，我们还活着，只要活着，就有希望。每一天早上醒来时，我看到一丝亮光，就从心里感激一次上苍--我今天还活着。活着总要做些事情，但是考虑到我们最终还是要死掉的，就应该明白我们并没有时间什么事情都做。至于做什么事情，我的想法常常和别人不同，我是倒着来思考这个问题的，或者说向死而生。首先，我并不奢望活得比我父亲长很多，因此我很容易算清楚这辈子还有多少天可以做事情。其次，我把要做的事情，从最重要的开始，列一个单子，然后从单子上最重要的事情开始做。

有些事情看似很重要，但是仔细想一想，其实也是可有可无，站在一生的角度看，放弃了也并无大碍。至于什么事情必须傲、什么事情可以不做，我常常与他人的想法不同。那些要占据我很多时间，但是对社会、对历史并没有什么太多增益的事情，我便舍弃了。一些人问我为什么离

开腾讯、离开谷歌，他们按照自己的思路有各种猜测，其实，那些事情没有我来做，也有别人能做，但是却要占据我的时间。而有些事情，只能我来做,包括将一些知识、一些感悟用通俗的文字写出来。在我的单子上那些属于我的事情，比别人可以取代我的事情重要得多。这个单子上的事情要全做完，可能需要未来生命两倍的时间，我只争朝夕地做尚且来不及，又怎能不推辞掉那些可以由别人来做的事情呢？

我每次到中国出差办事，总有很多人问我，能否抽出一两个小时聊一聊，或者吃个饭，我通常都会回绝。可能有人会觉得我不给面子，对此我也懒得解释。我考虑问题的出发点很简单，我的生命真的只有有限的这一点点时间。那些希望我给面子的人，在他们看来那只是花了一两个小时的时间，而在我看来，却是被拿走了一部分生命。为了不让夹在中间当传话筒的朋友为难，我立了一个规矩，有事找我可以，我会根据重要性安排，应酬就免了。我想等他们快到生命终点时会明白这一点，并非我不给面子，而是生命太宝贵。生命既然那么可贵，每个人就都希望自己的生命能够长久点，哪怕多一两个小时都是好的。但是，绝大部分人在希望延长那一点点生命时，常常忽略了延长它的代价。绝大部分得了绝症的人，为了多活一两周时间，花掉的医药费超过他之前一生医药费的总和。当然，这有时并非病人的意思，而是家属的决定。

相比之下，美国人对生死看得要透一些，这或许和不少人信奉基督教有关。美国稍微有点儿财产的人，都会在非常年轻的时候立下生前遗嘱，其中律师都要问一条，如果明知抢救不过来，是否还要抢救。大部分立遗嘱的人的回答是否定的，因为对于那些得了绝症的人来讲，最后一两周花掉的医药费，超过在此之前一辈子医药费的总和。中国人出于孝道，到这个时期倾家荡产都要延长那一点点生命。美国人虽然不讲究孝道，但是出于情感也不能见死不救，除非被救助者在清醒的时候立下遗嘱不需做那种徒劳的努力。基因泰克公司的科学家告诉我，对于晚期的癌症患者，即使新发明一种特效药对他们的病有效，也不过能延长 2~4 个月而已。因此，医学家们普遍的观点是，与其生不如死地多活两个月，不如用这个钱把人生几十年活好。

绝大多数人都过分看重最后的一两周，而忽视前面的几十年。在健康的几十年里，人们浪费掉的时间又何止两周呢？子女们把喝酒聊天刷手机，或者无所事事的时间省下来 1%陪父母，多尽孝道的时间就能有几个月之久。父母们把自己忙工作的时间抽出 5%陪子女，享受天伦之乐的时间无形中多了不知多少。甚至只要每天开车和坐车时想着系安全带，人均寿命就能延长两到三周*。因此，珍视生命，从平时一点一滴做起，就等于延长了我们的寿命。

*根据世界卫生组织数据推算的结果。中国 2013 年每 10 万辆车交通死亡人数为 100 人，即 0.1%（大约是美国的 10 倍）相当于减少人均寿命三周左右;而如果系安全带，死亡率能下降 90%。

一位基督徒和我讲，他父亲走的时候很平静，老人说，死亡是人对社会

的最后一次贡献。我虽然不是基督徒，但我想在我生命的尽头，我也会对周围的人讲这句话的。的确，没有个体的死亡，就没有整体的发展。凯文-凯利讲，只有一种细胞不死，就是癌细胞，但是整个机体会死掉，然后它也会死掉。如果我们人不死，我们的社会就要死亡，最终每一个个体也难逃死亡的厄运。有生就有死，这是宇宙的基本规律。《自私的基因》一书的作者道金斯则从另一个角度论述了死亡的必要性。他认为，我们不过是基因的载体，所有物质（包括我们）的生命，不过是基因为了延续和进化的目的而存在的。从这个意义上讲，我们的生命真的没有那么重要。在我们有限的生命中，如果能够将遗传的信息传递下去，再将创造出的信息（知识等）流传下去，我们的生命已经相当完美。

当我们想到生命的意义，站在一生的高度过每一天时，就能活出精彩！

第八章 人生需要做减法

人的天性是喜欢增加而不喜欢减少，喜欢获得而不喜欢舍弃，但是，很多时候减少和舍弃会让我们过得更好。由于这种做法有时违背人的天性，因此很多人做不到，当然，这样也就给了那些能做到的人更多的机会。

39.不做选择的幸福

我在前面的一章聊了幸福的重要性，那么是否选择越多越幸福呢？其实未必。我们先来看一个大家颇为关注的现象一为什么印度人在美国，乃至全世界跨国公司中担任高管的人比中国人多呢？

在我们的认知中，中国人和印度人都比较聪明、用功，起点也差不多。最近这些年，由于中国经济的发展，中国人的起点甚至还略高一筹。然而到目前为止，印度移民在美国大公司中当首席执行官的非常多，比如微软的 CEO 萨提亚-纳德拉、谷歌的皮柴(今天的谷歌是字母表公司 lphabet 的子公司，而 Alphabet 的首席执行官是拉里，佩奇)、花旗集团的前首席执行官潘伟迪等，而中国人做到这个级别的人还真没有。再往下一级，即担任《财富》500 强公司副总裁的印度人也比中国人多很多。加州大学伯克利分校和斯坦福大学的一项调查表明，截至 2012 年，印度裔人才领导的公司占到了 33.2%，这一数字目前还在增加，而

在硅谷的人口数量中，印度裔只占到了 6%对此很多人认为是印度人会吹牛，拉帮结派，打压中国人。这种说法不能说完全没有道理，但是如果一个族群只会吹牛，似乎很难不断出现高管，而且还能长期做下去。因此，比较客观理性的人会寻找更合理的解释，比较流行的看法包括这样几种。

首先，不少人认为，对比大公司里是印度人还是中国人当高管的多，这个问题本身就有点儿像把苹果和橘子做对比。印度人走出国门比中国人早半个多世纪，如果按照开放国门的时间来看，中国人在走出国门的30年后，平均表现绝不比同样开放国门 30 年时的印度人差。其次，可以归结为语言，即印度人的英语交流能力比中国人好。虽然印度人讲英语口音很重，但是其他英语国家的人听起来没有问题，这就如同大部分中国人听山东话和河南话没有问题一样。但是,中国人除了极少数有语言天赋的人讲英语和土生土长的美国人差不多，大部分人多少都有点儿问题，不仅有口音，而且因为词汇量小，表达意思不够准确，因此极大地限制了交流能力。此外，中国的教育重理轻文，使得中国年轻人算术水平不错，但表达和写作能力欠缺。

再次，在意识形态方面，西方国家对中国多少有些防范，但是它们并不认为印度是威胁，这也让印度人在和中国人的竞争中占到了便宜。不过这些原因虽然能够解释印度人在跨国公司里比中国人当高管的人数多、比例高，却不能解释为什么美国本土的精英们常常在企业里也竞争不过口音很重、对美国文化了解不如自己多的印度人。

最后，芝加哥大学商学院的奚恺元教授从幸福学的角度给出了一种我认为颇为合理的解释，那就是印度人缺乏选择的状态，以及不选择而产生的幸福感和成就感，帮助了他们的精英在公司里取得成功。

事实上，印度人无论在婚姻中还是在职业上，选择常常比其他族裔都少，而且少得多，这个特点在他们的婚姻中表现得特别突出。

今天，在世界各国，男女大多是通过自由恋爱走入婚姻殿堂的，印度人的婚姻却显得非常奇葩。除了非常少量的人像我们一样采用自由恋爱的方式结婚，大量的印度人还是采用一种古老的择偶方式，简单地讲有点儿像中国古代通过父母之命、媒妁之言找配偶。更要命的是，婚姻双方需要门当户对。在历史上，印度曾是阶层固化的种姓社会，不同种姓之间是不能通婚的。虽然今天印度从法律上废除了种姓制度，但是在习惯上它的影响力是根深蒂固的。我孩子所在的学校有不少印度裔的学生，他们的家长在聚会时会根据种姓聚在一起，高种姓的人群是不接纳低种姓的。

印度的种姓制度远比中学历史教科书里介绍的复杂得多。虽然按照一种划分方式，印度人被分成了婆罗门、刹帝利、吠舍和首陀罗 4 个阶层，但是在每个阶层内还有进一步的细分，不仅有横向的划分，还有纵向的划分。全部算下来，印度不同的种姓有十几层、几十种。在任何社会

里，处在金字塔顶端的人总是比较少的，因此高种姓的子女找配偶的选择余地就特别少，这就如同日本皇室可选择的婚配对象非常少一样。印度人一旦结婚，无论男女，基本上只能从一而终，因为虽然没有离婚限制，但是离婚后再选择的空间就更小了。因此，印度人对婚姻基本上就是认命的态度。

接下来的问题来了，这种半包办的、结婚前彼此缺乏了解的婚姻能否幸福呢？根据美国学者的研究，印度人对婚姻的满意程度并不比美国人差，同等收入水平的印度人，幸福指数远比美国人要高。在美国的印度人，对婚姻的满意程度和整体幸福感要远远高于美国平均水平，离婚率则在各个族裔中是最低的，即使是从事餐饮、出租车司机、收银员和其他简单服务的中低收入的印度人也是如此。通常我们认为，当有更多选择时，我们会过得更幸福，但事实并非如此。印度人对婚姻没有选择，只好更仔细地经营他们的婚姻和家庭了，反而比那些只注重选择、不注重经营家庭的美国人要幸福得多。美国盖洛普等调查机构在对国民的幸福指数调查时还发现了一个有趣的现象，离婚的美国人，在离婚 5 年后的幸福感（无论再婚与否）相比没有离婚时并没有提高。当然，打离婚官司的律师们不同意这种说法。

人们的经济收入通常会在成功地选择职业或者更换工作单位后有较大幅度的提高，但是人的幸福感和成就的取得，却不是来回来去选择的结果，而是在没有多少选择时深度经营的结果。这种现象可以称之为“不选择反而获得幸福”。

对于印度人，他们不仅在婚姻中没有选择，在工作中大多也是如此。印度虽然近年来发展很快，但是依然非常穷，当它的精英通过读书或者工作移民到了一个新的国家之后，几乎没有可能再回到印度，除非遇到极少的机会被派遣回国，代表跨国公司管理印度的分支机构。当然，极个别出身于名门望族、在印度有广泛人脉的年轻人除外。由于没有退路，绝大部分到了美国的印度人，只好死心塌地在新的国家里经营好自己的工作，并且在并不宽的上升通道里挖空心思、削尖脑袋往上爬。印度男人在生活上也没有太多的诱惑可以让自己分心，另外，由于女性在婚后常常不上班，承担了教育孩子和管理家务的事情，也让男人有更多的时间花在工作上。当然，这也让他们在职场上比较有竞争力。相比之下，美国人在自己的主场，有太多的选择，不仅在婚姻上如此，在工作上也是这样。因此，很多美国人不仅有选择困难症，用中国的话说就是“挑花了眼”，而且常常不能专心在一家公司、一个领域傲太长时间。我们常常说美国人很潇洒，潇洒的另一面却是不够执着。

非常有趣的是，如果你给印度人非常多的选择，他们也会和美国人或者中国人一样犯选择困难症，甚至在职业上的表现远达不到他们应有的水平。我身边就不乏这种例子。最早进入谷歌的几位印度科学家能耐都特别大，他们以前要么是大学教授，要么是搜索领域公认的顶级专家。这些人在公司里资历老、人脉广，应该能获得更多的升职空间，但是实际情况却不是这样，他们升到一定的职级后就再也上不去了。但他们不是

因为机会太少，恰恰是因为可选择的机会太多。

2003 年，谷歌在还没有上市时，就在班加罗尔开设了印度工程院，这个研究院主管一职自然就被一位资格最老、当时职级最高的印度裔研究员拿走了。这个人到谷歌之前在学术界已经非常有名，到了谷歌贡献也非常大，得到了上下一致的认可。回到印度后，这位主管拿着美国水准的工资，过上了帝王般的生活，这本来就是他想要的。然而，由于当时印度团队的研发水平很低，项目开展不起来，加上孩子要上学了，于是他为了自己的前途着想，两年后又跑回谷歌总部，抢走一个比较重要的新项目。有了新项目自然就要大规模招人，而在美国招人不可能太快。这时，他发现自己交出去的印度团队，已经从当初的十几人变成了几百人，他招进来的印度本土员工职级已经升迁了不少。于是，为了获得更多的人力资源，他又跑去和印度团队合作。当然以他的资历还是拿到了很多人头，让他的项目得以开展。不过很快，谷歌又在其他国家开办了分支机构，他利用之前为谷歌开办研究院的经验，又跑到世界各地帮助开办新的办公室。总之，他获得了很多别人所没有的机会，但是一旦有了选择之后，他在接下来的十多年里，就一直在公司里做选择，而无法安心经营一件事情。到后来，他的下属早就职级比他高、承担的任务比他大了。

另外几个印度老员工情况也是类似，每次赶上公司扩张有了新的机会时，由于他们资格老，这些好机会就首先给了他们，包括到谷歌新成立的西雅图分部、苏黎世办公室担任主管。他们每次做出新的选择时，看似获得了更好的机会，但是肯定也要失去一些原来的东西。于是他们又重新选择，最后都无一例外地十几年如一日地在原有的职级上踏步。今天，在谷歌职级很高的印度人，包括首席执行官皮柴，反而比较晚进入公司，来了以后没有选择，只好在职业金字塔上老老实实地爬楼梯。

相比印度人，在美国的中国人今天的选择太多了，尤其是在大公司就职的中国人，这要感谢祖国的快速发展。很多人从美国名校毕业后，在一个大公司里工作几年，如果表现得好，会被提升一两次，他们原本应该继续努力发展，但是很多人会被发展更快的中国公司挖走，以至很多人想的不再是努力工作获得晋升，而是如何巧妙地用自己在美国和大公司的经历包装自己。很多人利用越来越多开始国际化的中资公司在海外设置分支机构的机会，很快就从一个底层的工程师或者产品经理，摇身一变成为中资公司海外机构的总监或者其他负责人。稍微不济的也可以回国找份好差事，拿到的薪酬待遇比美国高一倍还不止。既然有这么多的机会，还有必要在一家公司、一个领域长期努力吗？

不仅在工业界如此，在学术界中国人在海外的发展也堪忧。20 世纪 80 年代到美国的中国人，回国的很少，基本上一心一意在美国发展，他们很多人在美国的顶级大学里做了教授、系主任，甚至很多人还获得了自己所在领域的大奖。但是近年来，中国留学生能够在美国名牌大学里立足并快速发展的人越来越少，一方面是因为中国吸引归国人员的政策起

了作用，另一方面是选择太多，导致人太浮躁，不愿意长期在一个地方、一个领域努力经营，而做到顶级是需要时间的。

很多时候，我们把太多的精力花在了选择上，而不是经营上，导致难以精进。或许少些选择，会更加聚焦，也会让我们更幸福、更成功。

40.做人与作诗：我们需要林黛玉

中国人对林黛玉并不陌生，即使是没有能够完整通读《红楼梦》的人，至少也在影视作品中见到过这个人物，或者听说过她。林黛玉是一个能让我想哭出来的人物，在世界那么多文学作品中，能让我产生这种感觉的角色还不多见。在所有小说中，让我感到最凄惨、最难过的情节是三个年轻女性的死^黛玉之死、晴雯之死和《简，爱》中简，爱幼时的朋友海伦之死。而晴雯在某种程度上则又是黛玉的缩影。我第一次读完《红楼梦》是在高考复习期间。那时晚上看书看到 11 点钟，觉得该调剂一下脑子，让身心放松一下，于是就读《红楼梦》。等到高考结束，这套 4 册的巨著基本上也读完了。

《红楼梦》的内容实际上非常丰富，但并非所有的内容对年轻人都有吸引力，因此，我在读第一遍的时候，实际上只是关注到宝、黛、钗之间的爱情故事。我不知道有多少十几岁的年轻人（尤其是男生)第一次读《红楼梦》就能马上喜欢林黛玉，我在第一遍读《红楼梦》的时候，对薛宝钗的印象更好些。这种看法恐怕和今天很多人对黛、钗的评价类似，比如大部分人认为黛玉多病、多心、多疑、小心眼、尖酸刻薄等，而宝钗则显得知书达理、善解人意、心胸开阔些。今天，很多男生说起来都喜欢健康、性感的女性，这样一来宝钗是最合适的，而这些特质和黛玉根本无缘。不仅男生如此，很多女生也成天在想，如何让自己性感起来。一位容貌绝代的年轻女性曾经问我，如何能让自己更性感。我说你已经够让人惊艳了，但是形容之美终不如举止优雅、腹有诗书。她似乎并没有听懂我的意思，我想她恐怕也未必能懂得黛玉。对黛玉看法的改变是读了很多遍《红楼梦》，并且对生活体会比较深刻之后。除了能够体会她的凄美、敏感和善良，还能够理解因为她身世所造成的她身上诸多的不是。

当然，这些还不足以让我能够喜欢她，真正让我喜欢上她的原因，是她代表了一种作诗的性格。什么叫作诗的性格？不妨先看看和她对应的宝钗。宝钗是做人的性格，这个比较容易理解。我们今天常讲“会做人”，在职场里其实就是情商高，这很具体，也是现实生活中大家喜欢的优点。但是，在文艺作品中，会做人只能算是特点，虽然有好的一面，却显得太俗，宝钗就是这样。作诗的性格则相反，它只要意境、浪漫、唯

美和理想，同时不失率真，它对世俗的美德会不屑一顾。为了理解这一点，我们不妨看看《红楼梦》中的一个细节。在《红楼梦》第二十回里，史湘云当面对林黛玉说：“你敢挑宝姐姐的不是，就算你是好的，我不如你，她怎么不及你呢？”林黛玉听了当时就“冷笑”道：“我当是谁，原来是她，我哪里敢挑她呢。”后来还是众人劝解开来。黛玉的冷笑很说明问题，她根本看不上宝钗“会做人”的俗气。而众人来劝解，说明他们的境界和黛玉不在一个层次上——在整个贾府里，能够懂得黛玉的只有宝玉一个人。黛玉是作诗，宝钗是做人；黛玉有灵性，宝钗有美德。

在现实生活中，我们需要会做人，光有作诗的性格不见容于世，这一点没有疑问。但是，世界上不能缺少黛玉这样以生命作诗的人，否则一个社会就是庸俗的社会，一个国家就是庸俗的国家。林黛玉虽然年纪轻轻就死了，但是她这种以生命作诗的精神在一代代年轻人的心里生根发芽，在我们的生活中才有了“浪漫”二字。因此，从这个意义上讲，林黛玉不曾死，因为她化作雨神，沁润到每一个少男少女心里。作诗的性格在文明进程中的作用不容小觑。如果我们追溯历史可以看到，正因为我们这个民族多少还有点儿作诗的性格，才有屈原、李白、李商隐这样的人。而在人类的历史长河中，也不乏像林黛玉这样以生命作诗的人，像贝多芬、托尔斯泰、梵.高、海明威等人。在西方的诗人中，我更喜欢雪莱、拜伦和济慈，而不是歌德，前者都是以生命作诗，而歌德活得太实在。

我们的社会有时太讲究功利，太讲究做人，纵有金山银山，也是乏味无趣的。我被很多“成功人士”拉进了各种微信群中，虽然不发言，但是可以看到大家在说什么、做什么。让我感到很绝望的是，那些群里的精英大部分时候只在做两件事生日发红包和公司有了好消息时（比如公司上市，成为某大公司战略合作伙伴，或者当选什么荣誉职务）发红包。当我们的精英们都变得只会做人之后，社会就没有了灵性。一位中国最有名的大学的校长问我，他们学校在培养人才方面还有什么可以改进之处时，我讲，我们的毕业生太无趣了。

社会的上层如此，中层和底层也是如此。在互联网上，不乏把自己标榜成左派的键盘侠们，其实他们哪里懂得什么是真正的左派。在两次世界大战之间，出现了一大批真正的左派，他们是以生命写诗的人，像罗曼.罗兰、茨威格*、海明威、乔治.奥威尔（《1984》的作者)、白求恩、罗伯特，卡帕（著名新闻照片《中弹了》的拍摄者）他们在为自己的理想甚至是幻想燃烧生命，其中不少人放弃一切，在西班牙内战时去保卫马德里。甚至还有人（比如《桂谷百年史》的作之一皮埃罗，斯加鲁菲）认为，桂谷的成功，主要靠这种林黛玉式的理想主义叛逆行为。当然，所不同的是，林黛玉得到了一个悲剧结局，而桂谷的很多创业者成功了。

我虽然更倾向于保守主义主张，但是从心里敬佩他们。今天很多键盘侠脑子里想的不过是有房有车的生活，所抱怨的不过是自己还没有那两样东西，这些人多少玷污了“左派”二字。至于那些天天在媒体上发声、把

平等挂在嘴边的精英，如果真的同情“难民”，不妨把他们安置在自己的家中，而不要把他们安置在不欢迎“难民”的社区。

*斯蒂芬.茨威格(Stefan Zweig)，奥地利小说家、诗人、剧作家和传记作家。代表作有小说《象棋的故事》《一个陌生女人的来信》《心灵的焦灼》，回忆录《昨日的世界》，传记《三大师》《约瑟夫.富谢：一个政治性人物的肖像》。--编者注者

新东方的创始人俞敏洪不止一次发出感叹，北大和清华培养了太多精致的利己主义者。我们的社会有太多的薛宝钗、太少的林黛玉。很多人问我，机器智能取代人之后，人怎么办？我说，人有两个上帝赋予的特殊天赋是机器所无法取代的：一个是艺术的创造力和想象力，另一个是梦想和浪漫的情怀。如果你的生活和它们相关，你不用为自己担心，因为你总能想到机器想不到的事情。古人类学家一直想搞清楚为什么我们的祖先现代智人在和（包括聪明的尼安德特人在内的）各种人种的竞争中最终胜出，目前比较确定的答案是，我们的祖先是唯一具有梦想能力的物种。这个天赋传到了林黛玉的身上，也传到了我们每一个人的身上，我们必须要用好它。

人生不仅要做人，也要作诗。中国从来不缺乏会做人的人，尤其是在当下时代，因此仅仅会傲人是难以脱颖而出的，如果还会作诗，便容易鹤立鸡群了。

41.西瓜与芝麻

我在商学院讲课时，常常讲这样一个故事。王妈妈生了三个女儿（在农村超生是很正常的事情)，大女儿初中刚毕业，王妈妈就让她外出打工去挣钱了。大女儿到了富士康，每个月能挣 2000 多元，女孩很孝顺，除了自己花，还寄给王妈妈一些。王妈妈觉得不错，等二女儿读完初中就让她极学，也到深圳去给郭老板打工挣钱去了，当然王妈妈又有了一份收入。每送出去一个女儿，她就多一份收入，但是即使如此，她的日子依旧过得紧巴巴的，看不到前途。王妈妈孩子的老板郭台铭则不然，他从每个女工身上赚 200 乂的剩余价值，但是雇了几百万名像王妈妈女儿这样的员工，这使得他的财富在 2017 年达到了 480 亿元人民币左右。因此，以王妈妈的思维方式不仅永远接近不了郭台铭的水平，也不能理解自己为什么穷。王妈妈想，要是能有 10 个女儿就好了，这样就有 10 份收入。姑且不说王妈妈年岁已高生不了孩子了，就算她还能生，一辈子能生的孩子毕竟有限，因此她看来注定是穷苦的命。好在王妈妈的大女儿出去几年，见了世面，知道每个月挣 2000 元不是长久之计，于是

告诉妈妈一定要让家里的老么读书，改变命运。王妈妈终于想通了这个道理，不再让三女儿辍学，让她读完了高中，上了专科院校，这样老么就成了有技能的人，而不是靠出卖体力谋生的人。虽然老幺可能一辈子仍然无法望到郭台铭的项背，但是有了一个良好的开端。

我们中国人对这种事情有个通俗的比喻一一芝麻和西瓜。郭台铭是捡西瓜，王妈妈则是捡芝麻。一个西瓜的重量是芝麻的两万多倍，因此，捡芝麻捡得再勤劳，也捡不出西瓜的重量。当然，大部分人看到这里可能会不耐烦地讲，这个道理谁不懂啊。遗憾的是，大部分人还真不懂。我们不妨看看下面那些在生活中捡芝麻的行为，就知道我所言非虚。

- 为了拿免费的东西打破头。
- 为了省一元出租车钱，在路上多走 10 分钟。
- 为了抢几元钱的红包，每隔三五分钟就看看微信。
- 为了挣几百元的外快，上班偸偷干私活。
- 为了“双十一”抢货不睡觉。
- 为了一点折扣在网上泡两个小时，或者在北京跑五家店。

… …

这些人的问题不仅在于时间利用得非常没有效率，更糟糕的是他们渐渐习惯于非常低层次的追求。人一旦心志变得非常低，就很难提升自己、让自己走到越来越高的层次上。很多时候，不仅是那些低收入的人会计较芝麻大的事情，很多经济状况不错的人也不例外。不少人请我带过一些奢侈品，美国比中国可能可以省10%～20%的价钱，一个苹果手机或一个名牌手袋也许能省几百元到两三千元。这笔钱算不算是芝麻呢？对于能够支付那些物品的人来讲，依然是芝麻，为了省这点钱花了很多心思非常不值，何况请别人带还欠人家一个人情。在这里我不想评论每个人的购物方式，但是要指出的是，当一个人的心思放到了捡芝麻上，他就永远失去了捡西瓜的可能性。

一个人在工作中也常常容易捡芝麻、丢西瓜。我在前面提到的伪工作者就是捡芝麻的典型例子。那些人习惯于做简单、重复且价值又低的工作，因为那种工作不需要太动脑筋，不会遇到非常大的困难。但是，人一旦习惯于这种工作，真正有创造性的工作就傲不来了。我曾经批评过 2016 年在阿里巴巴抢月饼的人，以及为他们开脱的人，他们行为本身的对错倒在其次，这种把心思放在捡芝麻上的人，让我瞧不上，因为他们永远地远离了西瓜。糟糕的思维方式和衡量价值的标准，决定了人不幸的命运。

不仅个人如此，一个单位和公司也是如此。在互联网历史上曾经辉煌的

雅虎，从全球第一大互联网公司走到被出售的地步仅仅经历了 10 年时间。虽然从大环境上讲它运气不太好，遇到了谷歌和 Facebook 这样更强大的公司，但是它在产品上检芝麻的习惯也害了它。雅虎所开发出的互联网服务数不胜数，用户在使用它的产品前，不得不先搜索一下产品的网址。然而，这么多产品却没有什么是世界第一的。很多产品在线服务的流量和盈利能力非常有限，贡献的都是一些小芝麻，把它们最后加起来，还不如谷歌一个产品带来的收入高。

在任何市场上，像雅虎这样的公司很多，它们看到别人在一个领域挣了钱，自己也要涉足那个领域，最后分到芝麻大一点的市场份额，得不偿失。与其这样，不如把自己的专长发挥好。

苹果公司的产品线一个巴掌就能数过来，却是全世界挣钱最多的公司，因为它在捡西瓜。捡西瓜的人在思维方式上和捡芝麻的人完全不同，他们不会为那些蝇头小利动心，而是把目光放得更长远。乔布斯在回到苹果时，发现公司内一大堆的项目和产品都是小芝麻，他在那些项目和产品上一个个画叉，直至剩下个位数的产品，再把它们每一个变成西瓜，这才救活了苹果。

除了眼光和思维方式的不同，捡西瓜更是要有能力的，它不能靠运气，而是需要长期培养才能获得。我们在职场中的每个人，与其把心思放在赚小钱上，不如把它们都聚焦到一点，练就捡西瓜的能力，让自己从同事中脱颖而出。通常，人有能力晋级一个台阶，贡献、职责、影响力就可能增加一个数量级，至于收入就更不用发愁了。当然，世界上捡芝麻的人多、捡西瓜的人少，你如果致力于捡西瓜，就要耐得住寂寞。有人说，我没有遇到西瓜啊，其实不是没有遇到，而是因为你满眼都是芝麻，天天为捡芝麻而忙碌，就没有机会练就捡西瓜的能力了。

回到王妈妈的故事，她应该庆幸有一个能够改变自己思维方式的大女儿。正是因为这个女儿，她们全家才能够改变命运。遗憾的是，大部分人捡芝麻的思维方式一辈子也改不了，今天那些还想不清楚为什么不该写程序、不该抢月饼的人就属于这一类。不过，也正是因为这样，才给那些立志于捡西瓜的人足够的机会，毕竟世界上西瓜要比芝麻少。捡西瓜并不难，因为大家喜欢捡芝麻，这个秘密你不妨告诉更多的人，不用怕他们来和你抢西瓜，因为大部分人见到芝麻依然会去捡，捡多了，西瓜自然就留给了你这样有智慧的人。

42.生也有涯，知也无涯

在中国的思想家中，庄子是一个“异数”，可以讲前无古人、后无来者。之前我们在谈到林黛玉时说，正是因为我们的民族还有一点点作诗的性格，才有庄子这样的人，因此毫无疑问，庄子是一个充满了奇特想象和浪漫色彩的人。当然，无限的想象力和浪漫的色彩只是他表述自己那一套完整的哲学思想的方法，这样寓理于生动的寓言中，让大家容易理解，因此《庄子》是一本既有趣又充满智慧的书,我将它推荐给了所有的大学生。庄子很多睿智的思想不仅植入了我的思维中，而且也是我行动的指南。“做减法”就是我从《庄子》中学习到的一种智慧。庄子在《养生主》一章中开篇讲了这样一句话：“吾生也有涯，而知也无涯，以有涯随无涯，殆矣。已而为知者，殆而已矣。”它的大意是，我的生命是有限的，但是知识是无限的，以有限的生命追求无限的知识，是要失败的。已经知道这个事实还要为之，失败是确定无疑的了。

罗振宇老师在很多场合把我说成是一个善于利用时间，同时能做很多事情的人，以至很多人也这样看我，于是写信问我做事情的时间是如何挤出来的，怎样才能同时做更多的事情。其实，罗振宇老师是在往我脸上贴金，我虽然时间管理得还算好，也不能同时做很多事情。我做事的诀窍（如果这也算是诀窍的话）恰恰和大家想的相反，就是少做事，甚至不做事。当然，我把这个答案告诉提问者时，很多人会说，每天的事情那么多，这件事情应该做，那件事情也是必须完成的，怎么可能不做呢？我会对他们讲：“这是因为你已经陷入了常人的思维定式，你说的那些事情如果不做的话，难道天还能塌下来吗？”如果说我比常人有什么优点的话，那可能有两个：首先，我能够跳出思维定式，换一个角度来判断一件事情的重要性；其次，我敢于舍弃。而这两点，都是从《庄子》中悟出来的。

我在大学里读《庄子.养生主》时，感慨万分。—首先，我感叹他的智慧，他在那么早就能够站在一个很高的维度，把“有限”“无限”“永恒”这样一些概念考虑得那么透彻。其次，他清楚地告诉我们，因为时间有限，不可能什么事情都要做，必须要有所舍弃、顺其自然。在很多时候，我们会陷入一种思维定式不能自拔。我们在生活中经常遇到这样的人，他们有习惯性迟到的毛病，而每一次理由都还不一样。比如，今天出门之前，刚好母亲打来一个电话，总不好不接，于是耽搁了一点时间；而昨天的迟到则是因为在地铁站遇到一个老同学，对方要寒暄几句，不和人说几分钟话会显得架子太大，太不给面子了；前天参加聚会迟到则是有别的理由，本来做好的准备提早下了班，但是快到聚会的地点时，一看时间还早，顺道去家乐福买了个化妆品，可不巧赶上收款的队排得很长；大前天下班接孩子也迟到了，因为下班前同事跑来聊了两句，就耽搁了 5 分钟，谁知晚出来这 5 分钟就赶上了下班的高峰期，于是堵车了。我发现，这些人迟到的毛病基本上改不掉，因为他们有一个思维定式，临时插进来的事情必须要做，不做就没礼貌、没面子，或者就亏了。其实那些事情如果不做，天根本不会塌下来。

每当别人问我：“怎么才能每天有更多的时间做事情，或者如何能够抓紧时间？”我总是告诉他们：“你不可能有更多的时间，因为你已经很抓紧

时间了。你需要做的是跳出原有的思维方式少做事。如果你想通了很多事情不做其实也无关大体，就不要去做它们，这样你就不会天天忙忙碌碌了。”如果一个人不能够把一件事情做好，他首先想到的就应该是少做事情，而不是让自己更忙碌。在工作中，每当我发现如果交给一个下属他似乎不能胜任的工作量时，我从不会要求他花更多的时间在工作上，比如加班，因为他在压力下要么会手忙脚乱，一件事情也做不好，要么干脆就糊弄事。这个时候，我会让他交出一部分事情给别人做，但是剩下的事情必须按时完成并且做好。当然，有些急于晋升的人会和我说："我能行，我再努力一点，我周末能加班。”但我一般从不给他这样的选项，因为如果让他同时做几件事，最后公司的收获是 0；如果只让他集中精力做好一件事，公司好歹会收获 。

跳出思维定式有时需要大胆地反常规思考，甚至舍弃很多利益。我在前面的章节讲到 2014 年年底我离开谷歌时，很多人问，公司付给你那么多钱，待遇那么好，工作又灵活（但是不轻松)，为什么要辞职呢？我说在谷歌的工作占去我太多时间，以至我没时间做别的事情，比如写书。这里面我和别人想法不同的地方就是我想通了，要想换取更多的时间，就必须牺牲很多经济利益。大部分人会在时间和金钱之间选择金钱，当时很多人和我讲："如果没有时间做别的事情的话，应该减少其他事情来保证支付你高薪的那份本职工作。毕竟，你说的其他事情，应该是用，业余，时间去做的。如果没有业余时间，就放弃掉和工作无关的其他事情好了。”这是一般人的思维定式，过分地考虑了钱的因素，而忘记了人一辈子的时间是有限的。如果换一个角度来想这个问题，生命是由有限的时间构成的，而钱超过一定程度后，其实并不重要了，那么也就容易明白为了获得时间而辞去高薪工作的道理。

当我们跳出一般人的思维定式，重新审视人生时就会发现，可以不傲的事情实在太多。接下来，就是下决心少做事情，然后把几件该做的事情做好就行了。为了进一步说明少做事情的好处，我再分享一下我身边两个人的经历。这两个人都是想出国的女生，基础都不算好，智商也不算高。其中一个人，我们不妨称之为 A 女士吧，是国内一个三本大学的毕业生；另一个人，称之为 B 女士，是从护校毕业的护士，学历是大专。因为她们毕业的学校不算好，所以在单位里升迁的机会自然不多。A 女士因为亲戚是我过去的同事，请我帮忙看看怎样能够帮她出国读书。我告诉她的亲戚和她本人，现在出国读书其实很简单，比 20 多年前我出国时要容易很多，但至少要把托福先考过。A 女士工作并不忙，因为在单位里没有人觉得她能够独当一面，一直没有交给她那种特别难完成的任务，不过杂事还是有一些的。A 女士自己很把这些杂事当回事，今天说单位里有这样一件事要她做，明天又来了另一件事。至于剩下来的时间，她还要花掉很多用在和一大群亲戚朋友的聚会上，而过去时不时要做的美容美甲也舍不得停掉。在她看来，这些事情都是不得不做的。几个月后，我好心问问她的进展情况，她不愿意说，她的亲戚替她打圆场向我讲，A 女士好像太忙了，没有时间读书，还说有时为了读书搞到深夜，似乎太累了，效率也不是很高。又过了几周，我再了解一下她准备复习考试的情况，结果很不乐观，我发现她一个星期恐怕连 10 个小时

学英语的时间都没有，而她给我的解释就是事情太多太忙。最后的结果就不用说了，两年下来一本托福单词书还没有背熟，而与此同时，她本职工作也没有做好。后来她的亲戚也不好意思再找我帮忙了，但据我所知，她还在原来那个不死不活的单位混事，而且工作依然没有起色。B 女士毕业后就进医院当了护士，每天都在医院工作 8 个小时，有时还要值夜班。B 女士也并不是很聪明的那种人，不过为了出国，她把剩下来的时间全部用在准备托福和 GRE(美国研究生入学考试)上，所有的交际应酬一律取消，晚上值夜班时没有太多事情，她就背单词。两年后，她居然被约翰.霍普金斯大学的公共卫生学院录取为硕士，要知道该校在公共卫生领域全美排名第一。我是在美国遇见她，听她讲自己的故事的。对这个大专毕业生能被录取，我感到非常惊讶，问她有什么秘诀，她说很简单，少做点事情就好，把要做的事减到最少。十几年后，她居然在一家全球 500 强的医疗公司做了经理。大家平时看她真不觉得她是个聪明人，又问她是怎么做到管理层的。她说，我比较笨，一件事花好长时间才做得好，因此不能像别人那样今天做一件事、明天又换一件，我要花很长时间做一件事，到美国工作十几年，只跳过一次槽。

对比这两个人，我不能说 A 女士不努力，但是她不懂得舍弃的智慧，谁也帮不了她。B 女士也并非什么天才，她只是把能舍弃的都舍弃了而已。

既然我们的生命很有限，我们需要时刻提醒自己的就应该是少做事情、做好事情。在低水平上做很多事情，花两倍的时间只能获得两倍的收益，但是如果把时间集中起来将事情做得比别人好，两倍的时间可以获得 10 倍甚至更多的收益，这就是我常讲的捡芝麻和捡西瓜的关系。人有一个弱点，就是见到小便宜想去占，很多利益舍不得放弃。很多做 IT 的人可能都有过这样的经历：今天张三有件事找你帮忙写个代码，承诺给2000 元；明天李四给你找了一个挣外快的机会，你又能挣到 3000 元；后天王麻子求你帮他的单位修个电脑，答应给你 1000 元。这类事情你做不做呢？很多人会觉得送上门来的钱，不挣是傻瓜，结果把自己搞得每天忙于应付差事，水平没有长进，本职工作可能也没有做好。

不仅人如此，一个初创公司也是如此。通常，第一次办公司的人找投资人融资时都会描绘一个非常美好而宏大的远景图画，讲自己既要做这件事，又要做那件事。而有经验的投资人都会建议他们做减法，并不是希望他们做的东西多而全。在前面我们讲过，创业不要一开始就傲平台公司，因为小公司一开始资源很有限，不可能像大公司那样全面铺开工作。要想在短时间里在某个方面领先于大公司，必须把所有的人力集中在一个点上，因此小公司必须学会做减法。硅谷有一家 2013 年成立的视频识别公司，在创立时有一个很宏大的计划和一张长长的做事清单。当它的创始人找我们来融资的时候，我们发现这家公司的技术不错，创始人也很优秀，我们也很想给他们投资，但是他们的心思不够专一。于是我对他们讲：“如果你们做这么多的事情肯定要失败，如果你们能把这张清单缩短，减到不能再减，我就投资。”于是他们把这张清单减为三件事。我说：“还是多了些，要减到只有一件事，一直减少到再减你们就不

能成为你们自己的程度。”他们最后真的减到了只剩一件事，我说：“这就是你们的核心价值所在，就这么去干吧。”然后我们给他们投了资，一年多之后，他们就被亚马逊高价收购了。在收购时，亚马逊看重的恰恰就是该公司那一点的核心价值。而他们最早所列出的诸多想做的事情，绝大部分亚马逊早就做了，而且做得更多、更好。因此，这家公司如果真做了一堆可有可无的事情，就不可能在一年多的时间里把该做的事情做好。很多正在创业的人，既包括找我融资的，也包括一般的朋友介绍来的，在向我介绍完他们的想法后，总要让我给一些建议。我听了他们的介绍后，大部分时间给出的第一个建议就是“做减法”！

庄子讲，“吾生也有涯，而知也无涯”，不仅学习如此，做事更是如此。人生成功的秘诀在于做减法，而做减法的关键在于能够跳出一般人的思维方式，找到那些其实无关紧要的事情，然后下决心把那些事情放弃掉。

43.我们一定比 18 世纪的人过得好吗？

今天的大部分人花了至少 16 年在读书(12 年中小学教育加上 4 年大学本科教育，而我自己读书时间长达 24 年)，如果再读研究生恐怕时间更长。今天很多人在获得第一份工作时，已经过了 25 岁了，人生 1/3的时间，而且可能还是最好的 1/3 就没有了。接下来如果从事所谓的白领工作，虽然按规定每周工作 40 个小时，但是无论是中国的年轻人，还是美国比较景气的行业的员工，工作时间都远远超过这个规定。我们这么辛苦为的是什么？无非是想生活得好一点。但是我们做到了吗？有些时候，我们甚至忙得没有时间来思考这个问题。

不过再忙的人也有闲下来的时候。有时在夜深人静时，我会想到这个问题，会问自己我们真的比几百年前的人过得好吗？今天大部分人对这个问题的答案应该是信心满满的，毕竟我们的社会进步了这么多，我们今天用的大部分东西，工业革命前都没有！

的确，如果从物质生活和健康水平来讲，我们比过去有了长足的进步。人类迄今为止完成的最伟大的事情就是工业革命，如果没有工业革命和随后而来的几次技术革命，就没有今天的一切。今天的人平均寿命比过去的帝王都要高很多，几乎是过去普通人的一倍。虽然很多人对今天的雾霾发牢骚，担心食品安全问题，但是在 18 世纪工业革命之前，从城市到乡村比今天更脏乱，食品因为无法保鲜，比今天更不健康。如果不考虑住房面积，单纯从物质生活来看，今天一个工薪族的生活质量可能好于过去的帝王。

然而，如果读一读简^奥斯汀的小说，比如《傲慢与偏见》或者《爱玛》，我们就能体会到那里面的人过得也很好，甚至比今天要好很多。男女主人公住着城堡般的房子，每日的生活清闲舒适，还不用学习那么多功课和谋生技能，即使是他们之间的爱情，也足以让今天的人神往。当然，他们的生活不代表当时普通百姓的生活。

《傲慢与偏见》里的男主角达西先生，是一位年收入一万英镑的贵族。要知道当时像哈佛或者耶鲁这样的大学，一年的开支也不过 1000 英镑，而女主角伊丽莎白的家庭也属于乡绅阶层。但是，今天很多财富超过他们的土豪其实也没有过上那样的生活。如果了解他们每天生活的状态而不是他们弦耀的财富本身就会知道，那些乍富起来的土豪生活得并不幸福。很多中国的顶级富商私下里和我讲，他们虽然不缺钱，但是从起家至今，十几年乃至几十年来都在辛苦和惶恐不安中度过。当然，可能有人会说这是生意人特有的现象，普通人并没有这么大的压力。实际上，任何阶层的人都有各种各样的压力，不仅在职场中非常累，回到家后也会感受到生活的压力，即所谓的心累。就这样，大部分人都在忙忙碌碌中匆匆地走完了一生，是否有幸福可言，只有天晓得。

中国总有些人喜欢把“贵族”两个字挂在嘴边，希望自己在拥有财富后摆脱在人们眼中“土财主”的形象，希望别人像对待贵族一样对待他们。经济上窘迫的人，也会退而求其次，追求一种所谓“小资”的目标。今天在全世界，贵族基本上已经是“化石”了。美国作为世界上最富有的国家其实从来就不曾有过贵族，华盛顿、杰斐逊这些庄园主和利文斯顿这样的老牌工商大家族虽然非常富有，在美国早期政治上也极具影响力，但是他们不同于欧洲贵族。此后的商业巨子杜邦或者洛克菲勒等人，今天的科技新贵比尔|盖茨和拉里，埃里森这些人，就更不能算是贵族了。中国很多人讲哈佛、耶鲁是贵族大学，美国东北部的菲利浦，埃克塞特（Philip Exeter）或者比尔.盖茨上的湖滨中学（Lakeside)是贵族学校，想方设法把孩子送进这些学校，这其实只是在大脑中虚构出来的所谓贵族教育的形式而巳。

今天在欧洲（尤其在英国)依然保留着很少的可以世袭的爵士头衔，但是继承这些头衔的人绝大多数早已和贵族无关。这些人除了获得从祖上传下来的一个空头衔外，和市井中的普通人无异；另一些人则是因为在自己的专业中做出了杰出贡献而被授予头衔，比如英国长跑冠军、2012 年奥运会组委会主席塞巴斯蒂安.科，著名指挥家柯林.戴维斯，以及发明计算机快速排序算法的查尔斯.安东尼.理查德-霍尔等人。而同时继承了头衔和财富，并且依然还有点儿社会地位的人越来越少，几乎绝迹，比如著名的木桐-罗斯柴尔德酒庄的前一任主人菲利普申罗斯柴尔德男爵。那个顶级酒庄是他除了男爵头衔外继承的唯一祖产，而在他去世之后，酒庄也早已易手，他这一支贵族血脉其实已经终结。当年显赫一时、富有传奇色彩的罗斯柴尔德家族，今天也已经式微，其他贵族家庭情况也类似。从总体上讲，贵族不过是一个历史的产物，随着社会的发展，他们已是濒临灭绝的物种。

贵族作为一个社会阶层不存在了，但并不等于他们的精神和生活方式不存在。大多数人在物质层面和享受层面对贵族的理解和贵族真正该具有的精神与生活方式是两回事。要想在精神层面有点儿贵族的样子，就必须了解和学习贵族安身立命的三个根本一一军事上的责任、维护地区治安的义务和社会活动时的体面。贵族过去是一个地区的军政长官，对外要防御外敌，对内要管理地方事务，因此他们从小学习军事和政务。在这个过程中，他们懂得了荣誉感和责任感的含义，养成了重承诺的习惯。布什家不是贵族，但是多少具有欧洲贵族的这两个特点，因此他们家几代人都服过兵役，担任过公职。在伊拉克战争中，贵为总统的小布什亲驾战斗机降落到波斯湾地区的航空母舰上，这对军队和全体国民都是巨大的鼓舞，这是贵族精神的一种体现。美国前总统林登.约翰逊在珍珠港事件爆发时已经贵为国会议员，也是罗斯福总统颇为仰仗的助手，但是他坚决要求到前线去，执行了 50 多次战斗任务，在一次执行轰炸任务时战机被击落，机上 8 人只有他侥幸生还。同样，当时贵为罗斯福助手、美国证券交易委员会首任主席、美国驻英国大使约瑟夫.肯尼迪的两个成年儿子小约瑟夫.肯尼迪和约翰，肯尼迪（后来的总统)也都上了前线，哥哥小约瑟夫.肯尼迪阵亡，弟弟约翰-肯尼迪也是九死一生，在海上漂泊了十几个小时才获救，同时他还救了一名战友。这些人没有贵族头衔，但是在行事的过程中体现出贵族的精神。贵族有光鲜的一面，也有在危险来临之时承担更多义务的—面。贵族为了能够在众人面前展现应有的体面，从小要学习如何参加社会活动，学习贵族礼仪。但是，贵族在举止上最重要的是在自然危险面前的淡定。用中国话讲，就是“泰山崩于前而色不变”。

2013 年，时任美国总统的奥巴马出席户外新闻发布会，赶上天公不作美，下起了雨，奥巴马随即让身边的海军陆战队士兵帮忙撑伞挡雨，结果招来批评。一些人觉得这是总统滥用职权，这倒不全面，更重要的原因在于作为总统这种行为有失体统。大家可以注意一下，美国军人在下雨时是不打伞的，更不会匆忙奔跑避雨，他们正确的举止是穿着雨衣在雨中列队快速行走。为什么要这样？因为一名军人在自然灾害面前必须淡定沉稳。奥巴马没有接受过军事训练，显得慌张情有可原，不过贵为总统这样的举止就缺了点贵族气概。

在 18 世纪，生活节奏远没有今天这么快，因此贵族们的生活讲究从容、自律和优雅。可是这和钱的多少关系不大，那种令人向往的气质和自信其实来源于他们的内心在用责任和荣誉对自己进行约束，对外则展现出从容和优雅。这些是任何时候幸福生活的根本。回到人幸福的来源，除了在前文中讲到的基因的传承和成就的影响力之外，还有三个具体的维度。第一个维度是爱情和婚姻。有美好爱情的人是幸福的，这也是我建议在大学期间要谈一次恋爱的原因。中国人非常不幸的一点是，爱情几乎止于婚姻，或者时间再长一点，止于有孩子。在这个维度上，今天的人未必比 18 世纪的英国人更幸福，也可能不比同时期清朝的人好到哪里去。第二个维度是对未来的期望。一个人如果能够确定明年比今年好，后年比明年好，他就有幸福感。反过来，即使一个人今天位高权重、腰缠万贯、声名显赫，如果他知道明年可能破产、可能名誉扫地

或者不再有人关注，就无法高兴起来。今天中国很多上层人士并没有幸福感，因为他们对明天不确定。但是，由于中国的快速进步特别是经济的发展，中国人对明天的信心是全世界少有的乐观。而从我的很多读者给我的来信和回复中看，喜欢读书的朋友对明天的信心又要远远高于中国的平均水平。第三个维度是生活的态度。一个人是否愿意像 18 世纪的贵族们那样，内心有责任和荣誉，平时过着从容而优雅的生活，遇到危险和困难能够镇定自若？如果愿意这样生活，就能够赢得别人的尊重，幸福感也就会强；如果不愿意，每天像一只无头苍蝇，忙忙碌碌，别人看待他也是无头苍蝇，那么就无法感受到幸福。

从这三个维度来看，幸福和物质的关系真的不是那么大。平时，如果我们问一问过去的同学或者朋友“最近过得还好吗”，他们回答好和不好的标准通常并不是最近是否赚了大钱，而是上述几个维度。很少有人会说“最近很好，公司发了我一笔奖金”，大家更可能会说“最近不错，我现在已经管几个人了，公司挺重视我的”，或者“挺好的，我现在有男朋友了”，抑或“还不错，不像以前那么忙了，有点儿时间做些自己的事情了”。

今天科技进步的结果，应该是让更多的人能够过上优雅而从容的生活，而不是让大家变得没有时间生活，这就是我对技术进步的期望。当然，我们自己也需要记住幸福生活才是根本，其他都不过是达成这个目的的手段而已。今天的人并不用太担心物质的匮乏，如果我们能够在每天出门时想到“责任”“荣誉”“从容”“优雅”“镇定”这 10 个字，就能过得比 18 世纪的贵族更好。

第九章 大学之道

无论是在中国还是在美国，本科阶段的年轻人都会对大学应该怎样度过产生迷茫，因为他们在高中的学习和生活动力都已经消失。不过，如果我们是将追求幸福生活作为人生目的，那么我们在大学阶段就应该做一些和幸福生活相关的事情。学习当然重要，但除了学习，大学里还有其他更重要的事情需要做。

本章我们将重点讨论大学应该怎么更有意义地度过。

44.填报高考志愿的建议

2015 年，我根据自己多年来对教育的感悟，以及对英美名校的理解，写了《大学之路》一书，希望对国内的教育工作者、年轻学生和他们的家长的教育理念有所启发。我非常怕读者们将它当作出国指南来读，因

此特别强调教育理念的重要性。后来很多读者朋友讲，能否将那些理念和国内的教育现状相结合，给大家一些建议，毕竟不出国的人要比出国的多。这里我就结合中国人最关心的高考选择志愿这件事，谈谈我的想法。

从根本上讲，我非常反对大学生还没有进校，就不得不选择专业，而且选择之后还不能改变。每一个校长都可以问一下自己，是否在 18 岁的时候就明白自己一辈子要做什么，如果答案是否定的，又怎能要求今天 18 岁的孩子做到这一点呢？不过，我知道我不论如何呼吁，都不能在短时间里改变中国这个现状。因此本着“在哪座山唱哪山的歌”的原则，根据目前中国大学招生的现状，我谈谈对选大学、报志愿的看法。这里面既有我的经历、体会和心得，也有其他一些过来人和大学教授的看法。对于不报考大学的人，希望我分析问题的方法和看问题的角度也能对你有所启发。

我本人高考是先报志愿、后考试，因此那时候大部分人报学校和填志愿是有些风险的，万一报了一所原本觉得录取没有问题的大学，但高考失常，就没有任何补救机会了。现在是先给出分数，再报志愿，我觉得更为合理一些。

不过即使如此，今天也不能保证所报的大学和志愿就能让自己满意。除非是考试成绩特别好的人，否则都需要在学校名气、实际水平、专业水平等诸多方面有所取舍。即使成绩好到随便挑选大学和专业的人，也面临着选择性困难。比如，几乎每年总有要报清华的孩子和家长问我，到底是选择电子工程系还是计算机系，或者其他什么热门的院系。根据不同考生的特点，其实这个问题的答案不同，但是更多的时候，即使我比较了解那个学生（比如我同学的孩子)，我也难以给出最好的建议，因为很多时候要考虑的因素实在太多，以至那两个系的差异变得并不重要了。因此今天我就从要考虑的因素谈起。

在写这部分文字之前，我和罗辑思维的李倩老师在文字上有些沟通，因此一些观点是综合了我们两个人的想法。李倩老师是北大的高才生，因此，说句王婆卖瓜的话，我们俩代表了中国最好的两所大学。另外，在这里先感谢李倩老师和她的同事对这部分内容提供的建议。

李倩老师和我都同意将要考虑的因素按照城市、学校和专业归类，而在这三类因素中，城市＞大学＞专业。当然前提是考生无法兼顾这三者。

对于那些分数足够高的学生，毫无疑问应当首选北大和清华。中国的大学水平分布情况不同于美国，后者排名前 20 位的大学都各有特色，很难讲排名第一的普林斯顿大学就比排名第十的杜克大学一定好多少。但中国绝对不是这种情况，就综合水平而言，中国最好的大学有 09(九校联盟）的说法，即清华、北大、复旦、上海交大、浙大、南京大学、西安交大、中科大、哈工大。如果再加上我认为很好的中国人民大学、南京东南大学、天津南开大学，也就是 12 所。这些大学中间，北大和清

华是第一梯队。接下来的是三所，即复旦、上海交大和浙大。无论是在师资、经费还是科研成果上，它们和北大、清华都是断崖式的差距。而后面的 7 所和前面的 5 所，又有断崖式的差距。至于其他大学，和这 12 所高校相比，差距就更明显了。在《硅谷来信》专栏中，一些读者朋友对我将他们的母校和北大、清华放到了不同阵营中表示强烈的不满，有的人还列举出很多我不认识、你也没有听说过的杰出校友来说明他们母校的水平。这些人如果真有志气，与其和我斗嘴皮子，不如努力工作做出点成绩，或给母校捐点儿钱，更能帮母校的忙。必须承认，在中国，北大和清华的地位在接下来的 50 年都很难撼动。

虽然二流大学里可能会有个别顶级教师，但是不可能摊到每个人头上。只有在最好的大学里，才有最好的教师群体、最完善的设施、更多和世界大师接触的机会以及更好的海外交换学习的机会，更重要的是，它们有最强的同学圈子，甚至找到好伴侣的机会更大。

大家不要小看找伴侣，和谁生活一辈子是人生最重要的决定。在美国波士顿旁边的剑桥市，有哈佛大学和麻省理工学院，那里经常有韦尔斯利学院（美国一所女子学院)或者波士顿大学的女生跑去钓金龟婿。当然，如果不能进入这些大学，或者不能进入它们的好专业怎么办？这时我觉得地点最重要，优先挑选中国经济发达的地区。

首先，中国的一线城市，也就是我们常说的北上广深，和最好的大学所在的地区多少还是有些重合的，当然深圳大学比较弱*,广州的好大学也不算多。因此尽量选择北京、上海及其周边（即南京、杭州二市)，以及广州一流的大学。这些地方的机会要比中国其他地方多很多。

*清华大学和美国加州大学伯克利分校在深圳建的分校--清华-伯克利深圳学院（简称 TBSI），水平还是有保证的，不过该校只招收研究生。

其次，除了已经提到的南京和杭州，按照次序还应该考虑武汉、成都、西安和哈尔滨这 4 个城市。我在腾讯时，我们只到上述城市进行校招，当然在考虑城市的优势时，大学聚集的程度和绝对水平也很重要。因为对企业来讲去那里招聘成本相对低，西安和哈尔滨能够入围，是大学聚集的因素，而不是经济发展的因素。同样和我们竞争人才的阿里巴巴和百度，以及外企谷歌、微软、高盛等投行，麦肯锡和普华永道等咨询公司，也只到这几个城市招人。

相比之下，±也处合肥的中国科技大学就有点儿吃亏。一个公司在招人时，通常不愿意为了一所大学派一个团队专门出一趟差。当然，中科大毕业生出国的很多，倒没有就业的压力。但是，上其他城市的大学，就没有上中科大的高水平、好运气了。也就是说，从其他城市毕业，即使你再优秀、学的专业再好，直接进入这些公司的可能性也几乎是零。

除此之外，尽量选人均国民生产总值靠前的沿海省份和相应的省会城市和中心城市。为自己的将来着想，经济体量越大的城市，企业越集中，

机会也越多，找工作面试都更方便。当然，可能有人会问，随着西部大开发，尤其是“一带一路”倡议的助力，等我毕业的时候，中小城市是否会慢慢赶上来？从历史上看，这种可能性极小。美国至今好的大学和工业的引擎依然集中在加州和东北部地区。硅谷地区的三流大学（相当于中国的二本)圣荷塞州立大学（San Jose state University)，在硅谷大公司工作的毕业生居然能排在同等规模的著名的伊利诺伊大学、得克萨斯大学和普渡大学前面，这说明了地点的重要性。深圳大学在中国排不上号，但进入腾讯、华为的人却很多。

最后，在地区之后，选择学校比专业更重要。我经常讲，本科教育最重要的是通才教育，研究生教育是专才教育。因此，一流的综合性大学，不仅能让学生们学到自己本专业的课程，而且能够给学生提供的综合资源也更多。即使是学习外语类这样非常“专”的专业，北大或者复旦的英语系和其他外语系，也比外国语大学要合适。

虽然我总是强调英雄不问出身，一个人毕业的大学和成功没有太强的相关性，但是刚走出校门时，大公司通常还是按照大学的名气分配它招收员工的比例的，因为没有更好的衡量不同大学毕业生水平的方法。

因此，如果分数不够，与其去挤所谓的热门专业而选择一个相对差的学校，还不如选择一个好一点的大学排名靠后的专业，当然前提是不反感这个专业。

举个例子，北京很多大学的热门专业会比北大历史系这样的系录取分数还要高一点，但是世界各大投行和咨询公司宁可招一个北大历史系的学生，到了公司后再培养，也不愿意招其他相对差一些的大学的热门专业的学生。因为在它们看来，大家在本科学的那点专业知识，将来反正也派不上什么用场。我大致统计了一下清华企业家协会全球 400 多名会员的情况，他们最后做成的事情，其实和当初的专业几乎无关，这说明学校比专业重要。

在确定了上学的地点和大学之后，才是考虑专业。选择专业有很多客观的考虑因素，不同家庭条件的学生，对这些因素重要性的考量应该是不同的，而这一条常常被家长和学生们忽视。当两个成绩、智力等情况差不多的学生家长来找我时，我给出的建议常常是相反的，因为他们的家庭背景不一样。

有一次，一个发展得非常不错的企业家来找我，问他的孩子应该学什么专业。我先问他：“你的建议是什么？”他说：“我想让他学会计，这样一来有一技之长，二来将来能帮助我一下。”我又问他：“你是希望他能够将你的产业发扬光大，还是将来将你的产业卖掉，靠股票和存款过日子，抑或靠自己的专业手艺挣钱？”他说：“当然希望他傲得比我好了。”我于是就对他讲：“他要想做得更好，所需要的是大视野，而不是会计这样一个具体的技术。会计这种人，在社会上可以花钱请到，，但是如果你要将事业交给他，而他没有视野、没有抱负，生意只能越做越

小。”因此，对这样一个学生，会计专业是很差的选择。但是，另一个朋友问我类似的问题时，我则对他讲会计专业是个好选择。这位朋友是朝九晚五上班的工薪阶层，没有什么资源和人脉，他的孩子希望将来做投资。我当时讲，先掌握一粒长吧，比如会计。如果想做投资，年轻人又没有资源，只能从最底层做起。而一些投行或者风险投资公司聘用你的孩子，显然不是让他来做决定的，即使再有眼光，前几年公司的领导也不会听你家孩子的意见去投资，他们想用的就是你的孩子将来的专业技能。通过一段时间的工作，赢得大家的信任，对行业有了了解，才能有所发展。后来这个孩子还真进了银行的贷款部门。

我在很多场合上讲，身处底层的人要完成到中产阶层的进阶，需要先掌握技能，就是这个道理。而中产阶层到精英阶层的进阶，则需要很多博雅教育。不同阶段和不同的社会阶层，考虑问题的出发点应该有所不同。这一点我在下面还会详细论述。对于普通老百姓家的孩子来讲，如何确定专业呢？是报热门专业还是冷门专业呢？我建议大家可以从下面几个角度做分析，然后选择适合自己的专业。

国家层面的大机会

这里我可以先分享一下我的经历。我在高中的时候数学成绩（包括竞赛成绩）很好，因此，我在报专业时其实就面临一个选择一是否读数学。那时北大数学系和清华数学系的老师曾经堵在我家门口建议我学数学。不过我父母讲，数学太费脑子，而且好工作太少，而当时中国正在宣传信息革命，于是我就学了计算机。后来我事业发展顺利，我母亲总是讲，当初没有让你学数学，对了吧？！我开始的时候很认同她的这种讲法，我也一直很感激他们的“远见”。不过后来我想，如果我学了数学，估计本科毕业后就改行了，今天可能还是搞计算机。当然，我的数学基础会更好一点，而对计算机的领悟可能要浅一点。但是，我父母对国家未来大趋势的把握还是准确的。

因此，选择专业第一个要考虑的因素应该是国家层面的大机会，其次才是个人的特长和兴趣。事实证明，在我的同学中，有意无意赶上国家层面大机会的人，日后就非常容易成功。20 多年前土木工程在清华各专业中不被看好，录取分数很低，属于冷门，但是后来赶上了国家基建大发展，学这个专业的人最后发展得都很好，甚至好过全世界最热门的计算机行业。即使高考考得不是很好，只上了当时市属的北京建筑工程学院（现在叫北京建筑大学）的同学，今天也都成了中国建筑界的翘楚。相反，在清华读其他专业的人，至少一大半改了行，像学数学专业的人，90%的人改了行，当然他们当中很多人后来成为企业家，企业做得都很好。

大环境是第一个需要考虑的至关重要的因素。当然，中国今后最大的机会可能不在房地产上了，那么又会在哪里呢？我认为是国际化。中国已经以每年 9%左右的增长率持续增长了 30 多年(近几年降至 7%左右)，

这么久、这么快的增长在世界文明史上还是第一次。因此中国自身积累了巨大的财富，相比之下，其他国家财富增长的比例就可以忽略不计了。这就造成了中国继续发展的一个困局，也就是说，中国生产的东西其他国家买不起，而中国从海外无论购买什么，价格都要飞涨。前些年铁矿石价格飞涨就说明了这一点。在历史上，英国、美国和日本都遇到过这种情况，解决的方法都是资本输出。也就是说，帮助其他国家富裕起来，让人家买得起我们的东西。

中国在这个时期提出“一带一路”倡议，要搞亚投行，核心就是资本输出和帮助全世界。这是当年英国、美国和日本都走通了的道路。如果大家对当年英国和美国的资本输出没有什么概念的话，今天 40 岁以上的人可能还记得日元贷款对中国经济带来的帮助，而今天中国要做的就是当年日本曾经做过的事情。在这样的大背景下，中国需要什么人才呢？不再是只能在国内窝里横的人了，而是具有国际视野、能够为国家开拓海外市场的人。

2016 年，几位领导干部询问我对亚投行的建议，我反问道，如果明天就必须在世界 20 个国家*开设办事处(或分行)，如果再加上四大国有银行将来要进入世界主要国家，谁来当分行行长？我们是否有这样大批的人才储备？

我一问就把他们问住了。因此，我说要尽快培养具有国际金融能力的领袖。2016 年清华大学成立了苏世民书院，完全仿照约翰，霍普金斯大学的保罗，尼采高级国际研究学院和哈佛大学的肯尼迪学院的教学方式办学，目的就是培养未来世界的领袖。

*今天(2017 年)，亚投行成员国的数量已经超过 80 个。

当然很多人讲，我不从政。即使如此，国际化的能力也依然是需要的。今天美国标准普尔 500 指数的成分股公司一半的收入来自海外，日本在海外的资产是国内资产的 1.1 倍，而中国虽然外贸顺差不少，但是无论是央企还是 BAT 这样的科技界明星公司，几乎所有的收入都来自国内。未来，中国的经济要进一步发展，国际化之路是一定要走的。

个人的特长和兴趣

了解了大环境，接下来就要考虑我们自身的优势和兴趣所在。国内的高中只开六七门课，而且通常是根据考试决定成绩，没有给大家思考问题的机会，因此大部分高中生所知道的专业数量特别少。其实，大学的专业有几百种可供挑选，因此选专业时完全不需要将自己限制在自己成绩还算好的几门课所对应的专业里。我在硅谷地区接触到一些在做房地产中间商的女生，她们中的很多人学的是生物和化学等理科专业，她们都抱怨在大学学的专业自己不喜欢。我问她们，为什么要挑选那些专业？她们讲，自己在中学时是生物课代表或者其他科课代表，这些课学得还不错，自己也不知道大学有什么专业，看到那些自己比较熟悉的学科名

称就选择了。在中学学那些课程，只是为今后继续学习打基础而已，并不意味着只有那几个专业可以选择。美国在过去的 10 年里，新出现的专业占全部专业数量的 20%左右，而这些专业很多代表了未来发展的方向。

具体到专业上，本科时要尽可能地选择适应面广的专业，以增加未来的适应能力，因为大学所学到的具体的专业知识，走出校门时有 1/3 就已经过时了，工作 5 年后又有 1/3 过时了，没有适应性就难以有未来职业的发展。

北大和清华的毕业生，一大半后来改了行。什么是适应性好的专业呢？傲一些对比就容易理解了。比如，数学专业的适应性比生物专业要广得多，金融专业比会计专业要广得多，从万金油似的专业转到很专、很窄的专业有可能，反过来几乎不可能。

如果已经知道自己想选什么专业，那么恭喜你；如果还把握不定，不妨按照下面的几条原则傲一些筛选。

1.要优先考虑高势能的专业。所谓高势能的专业，就是指那些相对难学，而又是其他专业的基础的专业。比如，数学专业相对计算机专业和商学就是高势能的，计算机专业相对管理专业是高势能的，在读研究生时从高势能转到低势能的专业有可能，反过来绝无可能。不要一窝蜂地挤进那些过热的新兴专业，尤其是学校为了跟风刚刚开设的专业。那些专业常常师资力量薄弱，加上各个大学都在开设，将来就业竞争反而激烈。相反，一些被认为是基础学科的冷门专业，比如在理工科院校的数学、物理，文科院校的中文，对一些人来讲未必不是好的选择，因为它们相对容易进入。不过，选择这些专业的人要明确下面一条。

如果将来从事数学和物理学研究，是需要极高的天赋的。选这两个专业，打好基础后，将来是一定要转行的。在麻省理工学院，这些专业的毕业生大部分是进入医学院和法学院的，而直接参加工作的毕业生大部分去了华尔街，真正搞数学和物理的很少。

另外，在理科中，生物和化学虽然要容易得多，但从事这两个领域的工作极为辛苦，而且不好找工作，将来很可能也需要改行。选择这些专业，重要的是通过系统地学习一个专业，养成好的学习习惯，以便在将来持续学习，至于那些具体的课程本身并不是很重要。

专业的变迁和未来行业的机会

在选择专业时，还要考虑未来产业的变迁，那些会不断萎缩的行业最好避免。在过去的 30 多年里，摩尔定律是带动全世界经济发展的火车头，进入 IT 行业和使用 IT 技术的人发展得都很好，我本人也是其中的受益者之一，而逆趋势而行的人就举步艰难了。今天人类已经到了智能时代，这是一个大趋势，关于这个趋势，我在《智能时代》一书中有很

多的讲述，篇幅原因，这里就不再赘述。当然，不论选择了哪个专业，都有可能后悔。因此，如果不满意也不要太沮丧，毕竟在大学比学习几门课程更重要的目的是从一个只会考试的学生变成一个社会人。除了从老师身上学习，同学之间相互学习也非常重要。如果你的未来靠不上爹妈，那么从踏进学校大门的那天起，就要努力和同学搞好关系，建立起一个好的朋友圈，这将受益终生。

再次强调一下，今天的学习并不受大学围墙的限制，就算你对学校和专业真的不满意，通过互联网还是可以听到大师们教授的课程。清华和北大一些知名教授的讲课都可以在这种慕课（MOOC）平台，或者“得到”这样的手机 App 上系统地学习到。

45.在大学里应该做的三件事

我在一些大学做讲座时，很多青年学生希望我聊一聊大学生活应该怎样度过。我发现这个问题不仅中国大学生有，相对成熟许多的美国大学生也有。我在约翰˜霍普金斯大学做顾问和董事时，每次在董事会上我们都会找几个本科生来谈谈他们对大学的看法，以及他们在学习、生活中遇到的困难。我们发现，那些 18～22岁的年轻人对大学生活该如何度过多少有些茫然，他们更希望有人在这方面给予一些指导。在这里，结合自己的经历以及我了解到的年轻人的想法，谈谈我的看法。

谈谈恋爱

年轻人在大学里应该做什么？很多人会说，学习当然是大学生的第一任务。似乎绝大部分的大学也都是这样告诉学生的，媒体的主流声音亦复如是，好像这不应该是个问题。不过，如果我们是将追求幸福生活作为人生目的，那么在大学阶段就应该做一些和幸福生活相关的事情。

学习当然重要，但是除了学习，在大学里还有一件非常重要，甚至是更重要的事情需要做一谈一次恋爱。18～22 岁是人生最美好的时光，如果只泡在教室、图书馆和宿舍里，实在可惜。在大学期间谈一次恋爱，对个人来说受益终生。男女两情相悦，直到以身相许、终生为伴，是造物主对人类的安排。中国人爱说“知天命”，那么恋爱则是天命的一部分。爱情的产生甚至不是由我们的思想决定的，它植根于我们的基因。大学时期正是谈恋爱最好的年龄，也是最好的机会，因此，在大学里去爱一次，同时享受被爱一次，实在是人生不能缺少的经历。错过了在校园里浪漫的机会，将来可能不会再有，而没有浪漫的爱情，人生则不完整。

我一直极力主张年轻人主动去谈恋爱，去体会那种寻寻觅觅的欢喜和忧伤。但是我从来不主张家长过多地介入，按照他们自己的意愿去促成男

女的交往，更不建议年轻人去参加动机并不纯粹的相亲活动，因为那样的做法破坏了男女交往的美感。事实上，我从来没有帮别人介绍过男女朋友。一些朋友曾经问我：“你周围有没有合适我朋友（或亲戚）的男生或者女生？”我对此一律回绝，有时还会开玩笑地讲：“这种事情别来烦我。”其实我倒不是怕烦，而是坚持认为人生最浪漫而美好的经历应该是那些美丽的邂逅。当一位女生从图书馆的楼梯走下，迎面遇到一个匆匆跑去上自习或者还书的男生，不经意之间两个人互相看了一眼，彼此内心一笑，是何等浪漫。可以想象，这时两个人的多巴胺可能在大量分泌，一种爱意油然而生。又或者当一个男生鼓起勇气，将一个上自习的女生从教室里叫出来，带着她第一次在校园里漫步时，或许会开始一段美好的情缘。这样的美感是任何其他人生阶段都难以经历的，当然也是任何相亲场合都找不到的。

恋爱会让人变得兴奋、不知疲惫，同时充满了信心和勇气。恋爱中的人会觉得世界突然变得很美好，到处是青春和春天。当然，恋爱也会让人变得痛苦、全无理性。如果没有这样的喜悦和兴奋，没有交织忧伤和痛苦的经历，岂不抱憾？更重要的是，在世界各国，大学都是相对单纯的环境，因此在大学里谈恋爱，年轻人彼此的动机也相对单纯，他们眼里只有爱，没有太多世俗的眼光，不需要物质财富有多么丰富、脑子有多么聪明，或者人有多么漂亮帅气，就能享受到这种美好的爱情经历，而出了大学便几乎再无这种可能性了。

相亲活动或者朋友长辈介绍，在我看来有点儿像在市场上买东西，双方各列出一个清单，实行等价交换。比如，男方有才干、智慧，女方年轻、美貌，就被大家认定为般配。当然，我并不否定门当户对，甚至赞同它，但那是对婚姻而言，恋爱和婚姻毕竟有些不同。婚姻需要实际些，而恋爱需要单纯些。单纯的恋爱，在大学是最容易找到的。

恋爱让人成熟，只有倾心爱过一个人，不论成败，才会热爱生活、懂得生活。在大学恋爱，成功固然可喜，失败也没有关系，因为年轻人总有重新开始的本钱。我有极少数的同学，从高中时开始恋爱，后来结婚生子，一直没有分开过，不少人很羡慕这种情形。但是这样的事情在现实生活中毕竟只是极少数，而在大学里，失恋常常是和恋爱相伴随的。失恋也不完全是坏事情，它通常可以让人变得更成熟、更理性，甚至变得更智慧。

中国的父母常常太爱惜孩子，一直保护着他们，不让他们失败，以至孩子总是长不大。我在大学里学会了一首英文歌曲，名字叫作《随风飘荡》（Blowing in the wind），里面唱道：How many roads must a man walk down,before they call him a man(一个男人要走过多少路，才会成为男子汉)。路是要孩子们自己走的，在恋爱这件事情上，父母无法越俎代庖。俗话说得好，是福不是祸，是祸躲不过。任何人都要经历这样或者那样的坎儿，才能成为一个心智健全的社会人。

一些父母会担心，如果孩子在大学里花时间谈恋爱，岂不耽误学习？但

是，如果能意识到在大学里谈一次恋爱是上大学的目标之一，就不会觉得这是浪费时间了。无论女生还是男生，一旦走出了校门，就没有太多机会和时间找到与自己志趣相投的人了。我很多朋友的孩子在美国上的是最好的大学，毕业后进的是最好的公司，但是即使是这种被看成人中龙凤的年轻人，也发现一旦错过了在大学找到恋人的机会，上班以后其实更困难，因为在社会上所接触到的能够谈得来的人，比大学时要少很多。很多开明的家长都会叮嘱女孩子在大学时争取找到金龟婿，甚至很多女生努力上名牌大学就是为了有更多择偶的机会，这被一些人看成势利眼和不求上进。不过，我颇为赞同这些家长的看法，因为“幸福生活”才是人生的核心。

交一些挚友

除了恋爱，我给年轻人的第二个建议是在大学里交一些挚友一每个人一生的朋友。年轻人在一起生活学习 4 年，彼此坦诚，大家完全有机会感受到彼此的内心，也容易了解他人在性格特点上的每一个细节，而在工作中交往时间很长的人，彼此都不一定能傲到这一点。在大学里交朋友的一个好处是，同学们的功利心不会太强，彼此愿意相互照应。大学生彼此抄个作业或者帮个忙不是什么大事，也不会因此觉得欠对方一个人情，对方也不会要什么回报。但是，一旦走出校门，大部分人在“你的”和“我的”之间就分得特别清楚。往小事情上讲，老板安排下任务来，你需要别人帮忙，对方哪怕帮了你一点点，你就欠人家一个人情，会对人家很客气地表示感谢，下一次他对你也是如此。在这样彼此客气的环境中，人是很难深交的。往大事情上讲，很多人为了利益是不惜损害他人的。

大学交朋友的另一个好处是，同一个班上的学生，不论家境和其他条件相差多大，到了一个班里学习，彼此都是平等或者相对平等的。而在工作中总有上下级关系，即使是平级的，也有先来后到一说。我们知道，只有在平等的基础上才能倾心交往。因此，错过大学这个机会非常可惜。

参加一些活动

我对大学生们的第三个建议是，在大学，要尽可能多地参加一些和学习科研无关的社会活动，这是年轻人从一个“父母的孩子”成长为一个社会人的必经之路。我经常听到很多人为一个已经从大学毕业了的 20 多岁，甚至 30 多岁的人开脱，他们说：“年轻人嘛，没有经验。”实际上，当一个人走出大学校门，他就必须100%地为自己的所有行为负责。哪些事情该做，哪些事情不该做，在大学里都需要学会。人走出校门犯错误是难以避免的，但是从法律上讲犯了错误，不论是否有经验，都必须自己承担责任，同时对自己造成的伤害进行赔偿。一个人要想在走出校门时能够成为社会人，在大学就需要完成这个过程。中国家长总

是强调孩子不能输在起跑线上，狠抓孩子 18 岁前的教育。但是，教育是一辈子的事情，绝大多数中国家长并不关心孩子在大学里的成长，好一点的家长可能会过问孩子的学业，但是很少关心他们是否成长为了社会人。如果一个年轻人走出校门之前没有成熟到足以应付未来工作中的各种挑战，那么他今后的职业前景堪忧。人的一生要经历很多阶段，不同阶段所做的事情不同，比如在学龄前，玩耍占据了孩子大部分时间；在高中，读书考大学占据了主要的时间；上班工作后，单位里的工作占据了大部分时间。但是不论在人生的哪一个阶段，都只有一个根本，就是“生活”二字。作为一名大学生，学习固然是核心，但依然只是生活的一部分而已，不是全部。从大学毕业开始工作之后，工作虽然很重要，但也不过是生活的一部分，并不是全部。

背离了根本，人生难以成功，更难以幸福。因此，如果说我活了半个世纪感悟到一点什么人生经验的话，那就是希望年轻人记住“生活”二字，也希望他们的家长记住这两个字。

46.大学学什么

在中国，大部分大学生在入学前就选定了专业，接下来学校安排什么，学生就学习什么，似乎没有太多的选择。这种想法不完全错,但这是太被动的学习，今天大学生需要的是主动学习。学习可以分为广义和狭义两种：广义上的学习包括我们常说的学会做人，在思想上的修行，境界上的提升，等等；狭义上的学习特指知识、技能和方法方面的学习。这里我们谈的是狭义上的学习。关于广义上的学习，读者朋友可以参看我的《大学之路》，在那本书中，我详细介绍了英美很多教育家的教育理念，也介绍了我自己的体会。

在大学应该学会什么？用一句话来讲，就是未来生活中所需要的常识、知识、技能和方法。在这里我用了“生活”而不是“职业”二字。中国的大学会给一个班所有学生安排一个内容差不多的课表，虽然到了高年级会因人略有不同，但是这个课表一直是针对学生未来职业，而不是针对他们生活的。有人问我，为什么你从一个领域转型到另一个领域那么容易？为什么你在上学时会想到学习很多当时看似和专业无关、后来却有用的东西？我开始并没有思考这些问题，后来问的人多了，我仔细地想了想其中的原因，大概我是在为生活而学习，不是为专业而学习。

为生活而学习的人，必须明确今后要过一个什么样的生活。有人会说：“我不想谈什么高尚理想，就想挣大钱、当土豪，实现王健林所说的一个亿的小目标。”虽然我不是很喜欢这样的目标，因为钱不是生活的全部，但是这毕竟算是一个挺实在的目标，我们权且认可它。我接下来就问一些年轻人：“现在白给你一个亿，你能过什么样的生活呢？”很多男生说：“我想娶一个美女，开保时捷车，出门坐头等舱、住五星级酒店，吃遍全世界的米其林餐厅。”这样的生活虽然俗气一点，但也不能算有什

么错。不过对于有这样想法的人，现在即使给他一个亿，也未必能够娶到美女，因为美女未必喜欢他。保时捷的车自然买得起，但是否能体会到开车的快乐就不知道了，因为要把跑车开出水平，也需要学习。至于米其林餐厅，很多时候订位都困难，不是有钱就能随时吃到，能在这样的餐厅两天内订到位子，需要有特殊的本事。当然很多精英人士总有别人花钱请他们去米其林餐厅吃饭，这显然是因为他们除了钱之外还有其他价值，而从地上捡了一个亿的人价值又在哪里呢？最后，就算他到了米其林餐厅吃大餐，又能否体验其中的文化？我听到不少土豪吃完法国大餐之后吐槽说不如他们家乡的小吃，因为他们对世界的饮食文化并不了解。概括来讲，即使白捡了一个亿，要想过好的生活，依然需要具备各种知识和技能。事实上，在美国那些中了乐透彩票大奖的人，几年后绝大部分又回到了贫穷状态。

当然，获得生活所需的知识和技能就需要学习。绝大部分中国人上大学不仅是为了书中其实并不存在的“黄金屋”，还为了自我的满足(有面子也好，喜欢知识也好)、对父母的回报（这一点我不是很赞同，但这是现实)，让自己变为有用、有益和有品位的人，这样才能够有幸福的家庭和富裕的生活，获得社会的认可，也才有可能完成从一个为生计忙碌的工匠晋级到精英阶层的第一步。志向更高远的人会说类似改变世界的话，而这也需要从年轻的时候就开始脚踏实地去做。有了目标后，如果我们再把大学生在校学习的时间和所学的内容与目标做一下对比，就会发现大部分学习和这些目标无关。也就是说，大部分学生在大学里需要花时间学习对未来更有用的东西。

可能会有读者朋友说上面的目标比较虚，那我们再说一点比较实在的目标。很多人想以后能找到一个好妻子或者好丈夫，但是这件事显然不是考试多个一两分就能办到的。很多人不知道从何做起，更不要说懂得女生或者男生的心思。一些大学生说将来要创业当老板，但是在大学里很少花时间了解行业动态，也从来没有锻炼过领导能力，将来要走的弯路就可想而知了。还有一些人想当科学家，在大学里虽然学了很多课程，但是却没有得到很好的科学研究训练，更欠缺的是，他们没有进行过“发现问题”的训练。在科学研究上，发现问题和解决问题同样重要，甚至更重要。当然可能有人会问，为什么你说的这些事情不能以后再学呢？当然可以。但大学时光是学习这些知识和技能最好的时间，这不仅是因为大学时记忆力和理解能力非常好、可塑造性强，更重要的是因为大学生时间最灵活。真到了工作时，一个人的时间很难完全由自己支配。如果一个大学生意识到他在大学 4 年里，所需要学习的东西远不止课堂上那点内容，他恐怕就不会荒废时间去打游戏，晚上经常到校门外的小摊上去吃小吃了。

在大学里要学什么呢？我觉得有 4 个方面的技能和本领必须学习，或者说相应的习惯必须养成。

付诸行动的习惯

世界上的事情都是做出来的，不是说出来的。很多人都奇怪唐纳德，特朗普(Donald Trump)这样一个毫无政治经验、毛病一大堆的人为什么能竞选成功当上总统。这里面有很多原因，其中很重要的一条就是特朗普是一个付诸行动的人。世界上喜欢说的人多，愿意做事情的人少，不仅常人如此，很多商界领袖和政治精英也是如此。如果大家稍微注意一下新闻就会发现，那些政客和企业家说的话有一半没有认真去落实。举一个大家看得到的例子。中国的百度、阿里巴巴和腾讯三家公司，已经说了 10 年要国际化，但是到今天也没有认真落实过。当然，在这三家公司里工作的人可能会说，你说得不对，我们一直在海外办公室招聘。但是，它们门可罗雀的办公室，加上几个二三流的工程师和三四流的营销人员，要和谷歌、Facebook 竞争，不过是痴人说梦。反观微软、宝洁、谷歌这样的公司是如何国际化的，它们在世界各地出大价钱，给最好的福利，雇最好的人，认认真真地在办这件事。正是因为爱说的人多、爱做的人少，恰恰给了少数实践者成功的机会。比如，华为并没有天天把国际化挂在嘴边，而是实实在在地做了，到今天已经做到了绝大多数收入来自海外。

谁也不是天生就能够傲到"凡事付诸行动"的，这种习惯要靠长期培养。人在年轻的时候不养成这个习惯，将来再培养就困难了。相比中学时，大学生在行动上有更多自由，正是养成说干就干这个习惯最好的时间。在上一节中我们讨论到大学生必须要有意识地参加社会活动，这是养成"付诸行动"这个好习惯的最好训练方式。在课堂上，老师是主动的，学生是被动的，单纯的课程学习对这种技能的提高帮助不大。为了培养做事的主动性和执行力，大学生们应该走出课堂。美国名校哥伦比亚大学一直强调整个）纽约市是我们的校园"，就是鼓励大家走出课堂，培养行动的能力。

沟通能力和表达能力

在这本书中，我在三处谈到了沟通和表达能力的重要性，并不是我啰唆，而是重要的事情必须讲三遍。沟通和表达能力实在太重要了，而我们的学校又没有专门教授这方面的能力，以至它是大部分中国人的短板。人除了吃饭睡觉，大部分时间都用在了各种各样的通信上，这包括聊天、讨论工作、表达感情，也包括书写信件、短信，以及阅读新闻、收听音频和观看视频节目，等等。从 19 世纪中期开始，人类的进步史在很大程度上就是通信革命的历史。通信的目的，一是表达自己的思想和意愿，二是接受知识和信息，三是进行双向沟通。无论是表达自己的思想还是沟通，都是未来生活必要的能力，这种能力越强，生活和工作越方便，越容易成功。总的来说，中国人在表达和沟通上是弱项，因此在年轻时应该加强学习。今天，很难想象缺乏这两种能力的人能够事业有成、家庭幸福。

如果想当一个普普通通的人，缺乏沟通能力还勉强过得去，但是要想成为精英，这个能力一定不能少，否则就无法调动人力资源，让大家协助你实现自己的目标。在美国陆军学院（即西点军校)和安纳波利斯美国海军学院每年录取的 1100~1200 名学生中，有 700 多名是参加过辩论比赛的，这也证明了沟通和表达能力的重要性。

表示友善和爱的能力

我们在生活中经常见到很多人试图表达好感，却适得其反，他们自己很郁闷，别人也很尴尬。表达友善的能力非常重要，小到人与人之间，大到国与国之间，都需要这种能力。比友善更进一步的是爱，既包括爱情，也包括爱慕、慈爱或者欣赏。不论哪一种，人都需要懂得如何表达。我在上一节提到，很多人就算拥有一个亿，也未必能赢得美人芳心，因为他不知道如何表达爱。这个能力是必须要学会的。如果一个人想在社会阶层上再往上跃迁几个台阶，友善是必需的品质。

总结、写作和逻辑推理的能力

很多人能够进行有效沟通，却不能把自己的意思用书面语表达出来，这样的人很难把事情做得更深入。因为只有善于写作和记录，总结前一次成功的经验和失败的教训，才能在下一次有叠加效应，不断前进。人的记忆力是有限的，不可能第十次做事情时，能够把前九次的细节记得一清二楚。因此，很多人做事总是不断重复错误，很难获得叠加式的成功。对于理工科学生，我一直认为必须给他们开设写作课。而对于文科学生，则必须给他们开设逻辑课。因为我们的媒体上有太多缺乏逻辑的文章，包括很多社论，前提和论据完全推不出结论。一个缺乏逻辑的论述是难以让人信服的；如果一个人讲话无法让人信服，他的生活又能好到哪里去呢？

除了上述能力，在大学里还有很多能力需要培养，比如适当的组织能力、发现和欣赏美好事物的能力等。但是如果能够掌握上面四类基本能力，大学就没有白读。当然，有些能力和课程的学习是一致的，但是有些则需要在课外各种场合进行学习。在大学里需要学的东西特别多，根本学不完，但是它们都应该围绕“生活”二字。想到有那么多东西可以学，为什么要花大量的时间打游戏和闲逛呢？

47.技能教育和精英教育

社会中低层的人获得幸福人生的第一步，或者说捷径，就是接受技能教育。今天，我们更喜欢说素质教育，我也常常讲博雅教育对现代人的重要性。但是，从历史上看，处在社会最底层的人要想往上攀升，第一步

还不是要解决素质教育，而是接受技能教育。我在《大学之路》中重点介绍了英美名校的教育理念，但总体上讲那是为需要锦上添花的人准备的，世界上毕竟还有很多人需要雪中送炭。

无论是欧洲早期的大学（比如意大利的博洛尼亚大学、法国的巴黎大学，抑或英国的牛津和剑桥）还是美国最古老的哈佛、耶鲁，都是进行精英教育的，很少教授技能。但是，对于大众来讲，这样的教育和他们的距离是遥远的。如果大众不接受高等教育就无法改变命运，在这一点的认识上，欧美的有识之士和今天中国的家长没有太大的差别。那么大众教育怎么办？大家可以坐下来讨论 10 年、20 年，也可以要求那些精英大学给弱势群体降低一些门槛，就如同今天哈佛和斯坦福等大学所做的事情一样。但是，即使讨论出一个结果，开放一些名额给中低层的年轻人，一来是杯水车薪，二来也解决不了中低阶层的人面临的谋生压力。因此，一位美国人就想，与其这样没完没了地讨论，不如直接行动起来。于是他在 43 岁的时候，和当地一些贤哲一起，成立了青年教育学院，解决当地人接受高等教育的问题。这位卓有远见的先贤同时担任了大学的校长，他自己没有上过大学，却是美国历史上著名的科学家，还当选了英国皇家学会院士（当时叫会员)。后来这个人成了美国的国父之一，他就是本杰明，富兰克林。青年教育学院后来改名，有了一个在今天极为响亮的名字一宾夕法尼亚大学。在常青藤 8 所大学*里，宾夕法尼亚大学最为务实，因为它的基因就是富兰克林的基因，今天它的校园里到处都有这位国父的影子。我说过，年轻人必须培养的一个习惯就是说干就干，而这就是富兰克林一生的写照。

*常青藤 8 所大学，即哈佛大学、耶鲁大学、普林斯顿大学、哥伦比亚大学、宾夕法尼亚大学、布朗大学、达特茅斯学院和康奈尔大学。

和哈佛、威廉与玛丽学院（美国第二古老的大学）等精英大学所不同的是，宾夕法尼亚大学从一开始就比较重视技能的教育。比如它成立了美国最早的医学院，因为富兰克林自己出身贫困，深知掌握一项重要的技能对年轻人谋生的重要性，以及对于一个地区的重要性。但是，宾夕法尼亚大学因为缺乏政府的支持，最终还是成了一所私立精英大学。当时美国还没有建国，没有州政府出资兴办公立大学的传统，美国政府划拨土地给大学的《土地拨赠法案》在 1857 年才通过，这时宾夕法尼亚大学已经存在 108 年了。

在美国，第二个尝试解决中低层人民教育问题的是起草《独立宣言》的总统托马斯.杰斐逊。杰斐逊出生在富有之家，但是一向尊重民权，他被誉为“人民的总统”。他在就职典礼时采用了与前任总统乔治，华盛顿和约翰.亚当斯不同的做法，他没有乘坐豪华的专用马车前往会场，而是和大家一同步行前往。路两旁挤满了欢呼的人群，所有人都在迎接“我们的总统”。当了总统后，杰斐逊经常在白宫接待随时来访的民众，并且经常是自己为他们开门，而不麻烦仆人。杰斐逊担任 8 年总统之后，有无数民众挽留他连任，但是他仿照华盛顿的做法，两任之后坚决离职，从此确立了美国的民主传统。离职后，杰斐逊潜心创办了一所公立大学一一

弗吉尼亚大学，解决当地贫家子弟接受高等教育的问题。这所大学是美国第一所州立大学。

杰斐逊虽然办的是公立大学，但是当时美国州政府并没有给大学拨款，因此他只能自掏腰包，最后搞得这位富有的前总统负债累累。好在他有两个“好学生”一后来的总统詹姆斯，麦迪逊和詹姆斯，门罗，帮他筹措办学经费和还债。杰斐逊在教育上的一个重要理念就是，学生们根据自己的需要选择所学习的内容。掌握技能对当时的年轻人和当时的美国都非常重要。今天，弗吉尼亚大学是美国排名最前列的州立大学之一。就在杰斐逊致力于公立教育的同时，德国的教育家和外交家威廉-冯，洪堡确立了普鲁士的大学教育体制。和英美的精英教育不同，它完全是技能优先的教育，这是洪堡体系的一个特点。在这个体系中，职业教育、技能教育成为大学的中心任务，这样，大学生在学校学到的就是真正有用的知识，一走出校园就能马上为社会服务。洪堡体系的另一个特点就是强调研究对于大学的重要性，它将大学从一个教育机构变成了一个教育和研究相结合的综合机构。在强权的普鲁士，一种体制很容易被自上而下地推广。普鲁士得益于洪堡的高等教育体系，很快从欧洲的一个农业国变成了工业化国家，并且一跃成为 19 世纪欧洲最强国。洪堡体系后来对美国、俄国（苏联)和中国等许多国家的高等教育产生了深远的影响。新中国成立后，我们马上搞了将理工专业分离的院校调整，将清华大学、北京大学等原来的综合性大学拆成文理型大学、工科大学、政法学院和医学院等，完全是按照洪堡体系来的。

洪堡体系的优点和缺点都特别明显，它的优点在于见效快，无论是对个人还是对国家均是如此；缺点在于学科之间难以互融，学生的综合素质和能力受到局限。但是，对于中低层人士想要快速获得一个好的工作，在社会阶层的楼梯上往上多走几步，无疑是最有效的方法。洪堡的想法与富兰克林、杰斐逊的很相似，可以讲大家是英雄所见略同。所不同的是，后两个人更多的是政治家和科学家，他们是从直觉和经验出发看到了技能教育的重要性，而洪堡首先是教育家，他从教育的理论上阐明了这一点。当然，洪堡的便利之处在于他有更多的资源实践他的想法。今天，洪堡的教育理念对底层需要摆脱原有困境的人来讲，依然有实际的指导意义。从宏观上讲，每个人从社会所获得的回报，取决于他能够对社会产生的正面影响。当一个人掌握一项对社会真正有用的技能时，特别是社会稀缺的技能时，他就比同龄人获得更多的回报，而且这种回报的差异即使不是指数级的，可能也是成倍数的。过去我们将行业分为 360 行，每一行的从业者或多或少能够为社会提供价值，然后养活自己。由于有行业的划分，很多人掌握其他人所不具备的技能，这才使得他们能够立足于社会。当然，过去的社会人为地将行业设定成高低贵贱，各不相同，以至有一些行业谁都不愿意从事。今天，虽然没有严格的行业界限，但是通过一种后天学习来的、其他人所缺乏的技能换取报酬和社会地位的原则并没有改变。这里我所说的“后天学习来的”技能不是指那些与生俱来的，比如男性出卖苦力、女性出卖色相，也不是指那些所有人都很容易掌握的本领，比如开车、做家常菜、接电话、订机票，甚至写一两行代码。

技能培养对于中低阶层的人来说实用性非常明显，它对改变社会地位可以讲是立竿见影。技能的培养不同于素质的培养，它和家庭出身、所在的地域关系都不大，但要遵循一定的方法才能培养出来。因此，对于大众教育，这种技能培养相当重要。今天很多大学毕业生，读完 4 年大学，学了很多课，其实并没有掌握任何一项得以安身立命的技能。我在腾讯时看了不少校招学生的档案材料以及他们的面试记录，除了极个别的名牌大学，大部分学校的毕业生都没有掌握最基本的工作技能。比较聪明一点的学生会在上学的最后一年，花钱跑到外面的培训班去进行技能培养，他们面试时所体现出来的技能要远比那些仅仅在大学里上过一些课的学生强很多。一些家长觉得中国很多大学的教育是在浪费孩子的时间，虽然我不完全赞同这一点，但是相比美国二流大学甚至三流大学，中国大学在训练学生技能方面要差很多。以计算机专业为例，美国一所中等水平的州立大学，专业课作业量和做项目的强度是非常大的，很多时候一门课程要做的项目，足足抵得上中国大学的毕业论文的工作量。相比之下，中国大学的课程教育太看重考试，而不是技能培养。

在大学阶段，学到一个真正的技能所带来的第二个好处，也是更长远的好处，就是由此掌握学习一种新技能的方法。同时，这也算是人生的一种成功。很多时候，失败不是成功之母，成功才是成功之母。成功地做一件事情，就有可能举一反三做成第二件、第三件事情。如果从来都没有做成过一件事，以后成功的可能性就不大。当今社会发展非常快，我们可能需要不止一种技能。但是，一个人只要成功地掌握了第一种，以后就有信心掌握第二种。一个人在年轻的时候掌握了一种技能的学习方法，在未来人生道路上就有信心适应各种变化。

教育对于有些人是锦上添花，对于有些人是雪中送炭。对于一个快饿死的人，要提供给他的不是山珍海味，而是一碗小米粥，让他先活过来。以技能教育为主的公立教育目的就在于此，它所提供的就是这样的小米粥。当然，一个人并非从一所一般的大学毕业了，就已经能掌握所需要的技能，因为他所“喝”下去的，可能只是一碗热开水而已——当时热乎乎的，其实里面什么能量都没有。至于如何在一个不算很好的大学尽可能地让自己获得一流的培养，这是下面要讲的内容。

48.如何在二流大学里接受一流教育

每个人都希望自己或者自己的孩子能够考进好的大学，但是教育资源总是有限的，在世界各国都是如此，因此不可能所有人都能进入最好的大学。那么，如果进了二流大学怎么办呢？是否还有机会呢？有的，而且

机会并不比一流大学少太多，但这在很大程度上要看自己怎么度过 4 年大学时光了。

在讲二流大学如何接受一流教育之前，我们先来看两个事实。第一个事实是，从优秀人才的产出来看，一方面，虽然一流大学产出的名人比例总体上比二流大学高，但是差别远没有新生在高中的名次相差得那么大。我在《大学之路》中给出了具体数据，说明无论是在教育界还是在工业界，最杰出的那群人所上的大学千差万别，并非都来自名校。但是另一方面，名校的录取却比第二档的大学难很多。可以看一个具体的例子，通常，在美国排名前 20 位的顶级私立名校被认为教育水平最高，州立大学哪怕再好也排在这些顶级名校之后。在美国能够被加州大学伯克利分校录取的前 1%的学生（董事会奖学金的获得者，每年大约 100 名）有一大半会被哈佛大学拒绝，前 10%被录取的人中可能只有 20%能达到哈佛的录取标准。但是反过来，被哈佛录取的学生几乎 100%都会被伯克利录取，这说明两所名牌大学的学生在入学时的水平还是有明显差距的。但是毕业以后，在伯克利毕业的学生中，表现前 1%的学生不仅不比哈佛大学学生的平均水平差，甚至和哈佛最顶尖的学生相比也毫不逊色。这倒不是因为伯克利比哈佛好，而是另有原因。

我在谷歌的老板彼得，诺威格(Peter Norvig)博士毕业于伯克利，他给了我一个颇为合理的解释：在伯克利这所有 2 万多名本科生的大学里，要想做到前 1%是很不容易的，尤其是在教育资源有限的情况下，难度比在哈佛大学做到前 10%大得多。既然他在大学 4 年里做到了这一点，那就说明他有过人之处。同样，在中国，清华大学最后 10%的学生高考分数都会比北京理工大学或者北京邮电大学前 10%的人高，但是走出校门后，后两所大学最好的学生表现一定比清华大学平均水平要好。

第二个事实是，一流大学的教授讲课未必比二流大学好，或者说它们之间的差距不在上课水平上。这一点，和重点高中与非重点高中之间巨大的差别是不同的。大学一流和二流主要的差距是在综合排名上，特别是在科研上。二流大学的科研水平和一流大学是无法相比的，这点毋庸置疑，但是教学却未必，这在很大程度上取决于具体授课老师的表达水平，以及授课教师愿意花多少时间在教学上。这一点中国和美国都一样。斯坦福大学是世界上最顶尖的大学之一，而且从进步的速度上看远远高于任何一所常青藤大学，包括哈佛。但是，学校里很多大教授讲课并不认真，用斯坦福著名教授、DSL 数字用户线路)之父约翰，乔菲(John Cioffi)院士的话讲：“斯坦福的教学水平可能还比不上伯克利。”从师资来看，斯坦福可能比伯克利平均水平好一点点，但是差距非常有限。斯坦福很多教授的心思不在教学上，而在办公司，甚至搞投资上，但伯克利的教学要专注得多。另外，综合排名高，未必能够做到每个专业都好。在美国，无论是哈佛、耶鲁还是普林斯顿，计算机教学水平远不如一些优秀的州立大学(比如加州大学伯克利分校、密歇根大学和西雅图的华盛顿大学*)。

*西雅图的华盛顿大学区别于位于圣路易斯的私立的华盛顿大学。

但是，为什么美国和中国一流大学成才率总体上较高呢？或者说，一流大学在教育上相比二流大学，到底牛在哪里呢？我专门对比了美国最好的 20 所私立大学和比较好的 10 所左右的公立大学在培养本科生方面的差别，发现最主要的差异是前者给予学生非常大的选择权，而后者没有，这主要是人均资源多少所致。一流大学人均有更多的师资、经费和实验设备，因此常常给予学生比较多的选择空间，而二流大学人数众多，学校照顾不过来，专业设置就比较死板。而比这个更不幸的是，二流大学里大部分学生学习并不主动，在一个相对受约束的环境里，他们自己也变得拘束起来。4 年的大学学习和生活基本上把他们变成了按要求上课、考试、拿奖学金，然后毕业，这样一个被动的人。

一流和二流大学第二个差异是环境，特别是同学本身的环境。很多教育家认为，将哈佛大学某一年入学的全部 1500 名学生，送到一所二流大学接受（封闭的）教育，他们最后成才的比例依然会很高。因此，在美国有一种比较普遍的观点，就是一流大学的生源和环境是造就学生们成才的最重要原因，而并非课程、教授有多大差别。一流大学的学生水平比较整齐，而二流大学的学生则良莠不齐，很多学生未必很会交友，有什么圈子就接受什么圈子。在一个平均水平高的圈子里，自己的水平也就高了；在一个水平参差不齐的圈子里，受到的影响是好是坏就很难说了。

基于这些事实，我们就可以制定二流大学的一流战略了，这主要包括两个方面。第一，需要明确教育的目的远不只是上课和考试，而是围绕着未来生活展开的。因此在选择学习什么、不学习什么的时候，个人的主动性就非常重要。我在清华时，那里的文科资源几乎是零（甚至当时理科都只是基础课教学，没有什么科研)，放到中国连二流都算不上，但是毕竟还有一些文科的选修课程。我在选修课时，对于很多工科学生不感兴趣的课程都会尽可能地去选择。周末我也经常去隔壁的北大接受人文熏陶，虽然没有在那里正式选课，但我还是混进教室听了一些北大老师的课，我能非常清晰地体会到北大课堂上的学术风气要比清华自由得多。对于系里安排给我的必修课，坦白地讲，我逃掉了不少，这样可以让我有时间做别的事情。也就是说，我在一个指令性计划非常严格的教学体制内，尽可能去接受博雅教育，顺便说一句，我在清华时，艺术和音乐这些课程的成绩要比计算机课程的平均成绩还高。我之所以认认真真学这些课程，是因为我想在未来做一个有趣的人，而不是一个书呆子。

后来在约翰.霍普金斯大学，那里的怀廷工学院应该算是一流靠后或者二流前列，在美国排名 20 位左右*，当然我所在的专业非常好，在世界上名列前茅。在这样一个介于一流和二流之间的工学院，相比麻省理工学院这样的学校肯定有所不足。那么不足之处在哪里呢？并非教授水平差，而是专业面比较窄。在麻省理工学院，你可以学到任何工程方面的课程，即使有些非工程的课程该校没有，学生也可以到旁边的哈佛大学去上，但是美国大部分大学做不到这一点。我在约翰.霍普金斯大学读书时，每学期能挑选的计算机课不超过 10 门(太简单的本科生课程对我来

讲没有意义，研究生的课程并不多)，没有太多选择。如果我只满足于选课、做毕业论文，那么视野一定非常窄。不过，由于我过去的生活目标是做科学家，搞理论研究，因此我在读博士时，数学课占了课程数量的一半，这是我后来能够写数学书的原因。甚至我的论文绝大部分是在电机工程系而不是在计算机系完成的。这样，花同样的时间，我在那个较小的工程学院里接受的工程教育完全不逊于任何最好的工科大学。

*2017 年研究生教育的排名是第 19 位，本科生教育的排名是第 14 位。

对于那些进入二流大学学习的朋友，其实也不必对自己没有进入一流大学而耿耿于怀。一流大学和二流大学老师讲课的水平并没有太大差距，但是一流大学每门课的要求会严格得多，二流大学则相对松一些，这时能否学好一门课，就得看自己的主动性了。一个二流大学的学生如果能够对自己的课程要求向一流大学看齐，也能学到足够多的知识。在课程设置上，虽然二流大学课程的选择相对少一些、条件差一些，但是总有自主选择的余地，那些选择对于本科生通常已经足够了。

一流学生和二流学生的主要差别不在于智商和考试成绩，而在见识上，这是格拉德威尔在《异类》一书中的一个主要观点。这种见识的高低受家庭的影响很大，一般来讲，上层家庭的孩子在这方面有着明显的优势，他们的学习目的常常是针对未来的生活，而相比之下，中等家庭和贫困家庭的孩子则更多地看重当前的成绩。如果后者能意识到自己在见识方面可能的不足之处，主动学习，那么即使在二流学校也能有所成就。第二，身在二流大学，要主动弥补周围环境的不利影响，在二流环境中营造出一流的环境。哈佛这样的大学之所以好，是因为有一个好的同学环境。我的一个朋友毕业于斯坦福大学，建议孩子在普林斯顿大学和斯坦福大学之间挑选后者，因为斯坦福大学学生的合作精神曾经让她非常受益。同样，一位麻省理工学院的家长极力向我推荐麻省理工，因为那里的学生待人非常友善。此外，清华和北大的同学环境也非常好。在二流大学，整体上的氛围是不如一流大学的，但是，你可以刻意营造这样的环境。我们常讲，“十步之泽，必有香草”“十室之邑，必有忠信”。前一句来自西汉刘向的《说苑，谈丛》，后一句来自《论语-公冶长》。虽然说一流大学里学生素质普遍很高，但是在任何一所大学里，都有聪慧贤德之人，而物以类聚、人以群分，只要自己有心向上，自能聚拢一批这样志趣相投的青年人，也自然能加入到他们的行列中，实际上这就是在平均水平中等的大圈子里营造出一个精英的小圈子。我为了在《大学之路》第二版中补充关于伯克利的一章，专门对这所大学进行了细致的研究。我发现，虽然这所大学入学的学生水平相差很大，但是一年之后基于自然分化，就形成了各种圈子，包括一个大约占学生数量20%的精英圈子。他们虽然彼此竞争，却也互相鼓励、互相学习，这些人最后和哈佛或者斯坦福的学生差距很小（即使有的话)。由于伯克利每年入学人数大致是哈佛或者斯坦福的 3~4 倍，所以这些学生中的精英人数并不比哈佛、斯坦福少多少。那么这些比较优秀的学生和普通学生有什么区别呢？主要还是体现在主动性上。他们比较明确自己将来的生

活是什么，对课程以外的事情非常上心，有比较强烈的领导欲望。相反，伯克利还有一个排名最后 20%的学生圈子，他们也互相影响，而常常影响下来的结果就是，今天张三退学了，明天李四也不想上了，时间一长，这个圈子里的人都退学或者留级了。伯克利 4 年的毕业率只有 72%左右，6 年毕业率也只有 91%*，没有按毕业的学生大多来自后面这个圈子。什么样的圈子，决定了什么样的命运。中国二流大学，学生水平参差不齐，比伯克利还要严重不知道多少。因此，一个二流大学的在校学生选择圈子很重要，不要总是选那些能够在一起吃喝玩乐却胸无大志的所谓志同道合者。

*2016 年毕业生的数据。

无论是进入了一流大学还是二流大学，大学生首先都需要明确自己未来的生活目标，主动根据这个目标尽可能地拓宽学习视野、培养技能，而不是被动接受学校的规划。其次，要有意识地构造一个好圈子。把握好这两条，我想任何一个有志向上的年轻人都会有所成就。如果用两个词概括这一节我想说的内容，那么就是“生活”和“主动性”。

49.西点军校精英法则

2016 年夏，我带小女儿去美国东部各个名校参观了两周，为了满足她的好奇心，我们最后一站去的是一所特殊的大学一一西点军校。西点这个名字中国人都不陌生，但是这所大学内部是怎样的，了解的人并不多，甚至传出它学雷锋这样不靠谱的事情。西点军校是怎么挑选未来军政领袖的？它是如何将年轻的学生培养成社会精英的？它最看重什么品质和素质？这些我都很好奇，也希望孩子了解这些后能够有所启发并且自律。

西点军校正式的名称是美国陆军军官学院（The United States Military Academy），它招高中毕业生，给他们良好的大学教育并将他们培养成初级军官。和它对应的是马里兰州安纳波利斯的美国海军学院（United States Naval Academy)和科罗拉多州的美国空军学院(United States Air Force Academy)。在美国的武装力量中，其实海军的力量最强。海军陆战队虽然独立成军，它的统帅可以参加参谋长联席会议，但是隶属于海军部，它的将军是占海军名额的。大家并不陌生的美国王牌师陆战一师就属于海军陆战队，而不是因为有“陆战”两个字就属于陆军。此外，海军有自己的航空兵，加上海军自己的战略核武装力量（战略核潜艇)，它实际上拥有齐全的各个兵种。然而^尽管海军在美国武装力量中最牛气，海军学院从来不服西点军校，但是美国的军官学校还是

以陆军的西点军校名气最大，这不仅是因为它历史最为悠久，而且因为它培养出的英才最多。

西点是一个地名，在纽约哈得孙河拐弯处的西边，所以叫西点。在独立战争中，华盛顿怕英国海军沿河而上，选定了在这个地方建立要塞伏击英军。战后这个地方一度荒废，直到 1802 年美国第三任总统托马斯.杰斐逊决定在这里建立美国军事学院。今天，这所军校向大众开放参观，不过需要预约，由学校里专人陪同，不能随意走动。那一天，带领我们参观的是一位在学校工作了 20 多年的女士，她讲起西点的历史和特点如数家珍。由她带着参观了一遍，听着她的介绍，我当时感慨万分。参观完之后，我惊讶于西点军校招收的新生素质之高、之全面。

中国有句古话，好男不当兵。军人在中国很多人的印象中是没有多少墨水的武夫，这可能是北宋以后形成的风气。在唐代，讲的是出将入相，像名将卫国公李靖、英国公李勣（就是小说评书中的徐茂功）和后来的郭子仪等都担任过宰相，而名相狄仁杰也担任过行军道总管（相当于军区司令)。唐代诗人李贺写过这样豪迈的诗句：男儿何不带吴钩，收取关山五十州。请君暂上凌烟阁，若个书生万户侯？边塞派诗人戴叔伦也曾写下一首诗来明志：汉家旌帜满阴山，不遣胡儿匹马还。愿得此身长报国，何须生入玉门关。再往前，一代才女谢道韫也是能上阵杀贼的，而他的堂弟、风流潇洒的谢玄则是一代名将。

美国今天的民风依然有点儿像当初中国的唐朝。在美国“二战”后的 13 位总统中，9 位正式服过兵役，很多上过战场，做过战斗英雄，比如老布什、肯尼迪和约翰逊。至于艾森豪威尔就更不用说了，他是美国历史上为数不多的五星上将、当年盟军在欧洲的总司令。在 4 位没有正式服过兵役的总统中，里根当过民兵；特朗普中学上的是军事学校，并且获得过军校生上尉（候补军官）的职位，因此他们二人实际上是有足够多的军事训练的。算下来，没有军事履历的只有克林顿和奥巴马。从这个数据可以看出，美国军队培养人的标准和未来领袖应该具有的素质是一致的。西点军校所招收的人代表了美国对精英的要求，而培养的方式也多少符合对其他精英的培养。

西点军校招生原则简单地讲就是中国所提倡的德、智、体再加上领导力。成为西点军校的学生是一件极其困难的事情。首先，它对学习成绩要求很高。以 2014 年、2015 年两年西点军校招生的情况为例，每年报考的学生在 1.4 万人左右，最后录取的只有 1200 多人，录取率仅为 8%左右，和麻省理工学院差不多。在这些被录取的学生中，超过 70%的人在高中全年级的学习成绩排名在前 50/0，另外还有 20%的学生排名在 5%~10%，也就是说大约 90%的新生在高中时都是前 10%的学生。和西点军校类似，海军学院新生的学习成绩也是这么突出，甚至还要更好一点。此外，每年大约有 200 名新生在高中时

是获得州一级奖学金的人，这样的奖学金在美国每个州一年只有几十名而已。也就是说那些上军校的人，并非成绩上不了名牌大学才来参军

的。

其次，作为军人，强壮的体魄自然是少不了的。在每年进入西点军校学习的 1200 名左右的学生中，90%是高中学校运动队队员，2/3 是运动队队长。在西点军校里，所有学生都必须参加一个运动队，成为运动员，这个传统是西点第 32 任校长道格拉斯.麦克阿瑟（Douglas MacArthur）确定的。麦克阿瑟在第一次世界大战期间，发现当过运动员的士兵表现都特别好，因此在战后他担任西点军校校长期间，就在学校里推行体育训练。西点军校的运动队和美国普通大学一样，需要参加大学联赛，但是他们最看重的对手是海军学院。在运动场上，西点运动队的口号是："前进陆军！击沉海军！"当然海军学院也是针锋相对，他们的口号是："前进海军！打败陆军！"

最后，西点在录取时，对学生的品行和领导力有相当高的要求。对于领导力的衡量，主要看高中生们在中学时所担任的社会职务和演讲比赛的结果。每一年的新生中，大约有 300 名在过去的学校里是学生会主席或者全年级的班长（美国高中一个年级是一个大班 X 占新生人数的 1/4 左右；另外大约 700 人是演讲队成员，占新生人数的一大半。作为军官，领导力的重要性自不用说。那么为什么西点军校招收那么多善于演讲的学生呢？首先，演讲是领导力的一部分；其次，在战争中，沟通能力和表达能力非常重要。

对于品行的要求，相对来讲，就不那么容易量化衡量和在不同高中的学生中横向比较了。西点军校和另外两所军校将考查学生品行的工作交给了政府的军政要员。在申请西点等军校时，高中生一般都需要获得军界领袖和政客们的推荐才有希望。美国总统和国防部长每年能向每所学校推荐 30 人，联邦议员能够推荐自己选区的两人，其他政府官员、陆军部长、海军部长和空军部长以及军队里的其他领导人各可以推荐若干人，加起来 4000 人左右。对于这种推荐方式，大家可能会有疑问，是否会导致军政界精英人士彼此推荐自己亲友的孩子，造成近亲繁殖。其实这个担心没有必要，因为这些政客和军官是以自己的政治前途为新生作保。如果哪个政客推荐的学生在西点军校退学了或者被开除了，那么这将是推荐人的政治污点，因此没有人愿意冒着损害自己名誉的风险去推荐一名纨绔子弟进西点或者其他军事院校。申请西点军校的高中生在要求军政要员推荐他们时，并不需要认识推荐人，他们可以直接给后者写信，并附上自己的材料以及提出被推荐的要求，后者根据自己的判断决定是否给予推荐。这样一来，那些军政要员作为推荐人反而成了申请者材料的第一审核人，帮助军校把关。在《品格沙》一书中讲了这样一个故事：马歇尔*为了上西点军校，直接溜进白宫找总统推荐。很多人读到那里很奇怪总统不认识他怎么可能推荐他，其实，推荐上西点并不需要推荐人和被推荐人彼此认识。

①乔治，卡特利特，马歇尔（George Catlett Marshall)，美国军事家、—政治家、外交家，陆军五星上将。--编者注

西点军校虽然授予的只是连排级的军衔，但是它的目标是培养未来军界

乃至政界的领袖。从西点军校学生的素质可以看出美国军官的素质，以及对政界精英的要求。不过就是这样的精英，进了西点可没有人把他们当成天之骄子，这和我们很多大学对待大学生的态度完全不同。在西点军校的前三年，学生被要求的是学会服从，就像电影里演的那样，天天“Yes,Sir；Yes,Sir”(是的，长官）地说话，因为作为一名军人，先要学会服从才能指挥别人。

到了第四年，学生们开始学习战术指挥，这是尉级军官的基本技能，然后在毕业时授予少尉军衔。至于战略指挥，那是以后到了军队再回炉学习时要掌握的重点。美国军队强调军官的终身学习，要经常性地学习新的知识内容。从少尉升到中尉，必须在两年时间里再接受 3?6 个月的学习，以后晋升各级军衔也都需要在规定时间内完成相应的课程。等升到了中高级军官则要学习战略，这是在各兵种的指挥学院（比如陆军指挥与参谋学院)教授的，并不是西点军校教学的重点。再上升到高级军官时，要到各兵种的战争学院学习国家的军事动员。

作为未来军官的摇篮，西点军校所教授的主要课程并不是军事课，而是数学和工程类的课程，此外还有不少人文和艺术类课程，当然军事课程和相应的训练（他们叫体育课）肯定是需要的。西点军校所授予的并不是什么军事类的学位，而是清一色的工程学位，如果光看他们毕业的专业，你还以为是从麻省理工学院毕业的。每一位从西点军校毕业的学生，都要学习 16 门核心课程，即 3 门数学课，物理、化学、地理、信息技术和计算机、文学、历史、写作、哲学、领导心理学、经济学、政治科学各一门，此外再从数学、物理、化学、生物中根据专业的不同挑选两门。另外，每个学生还要学习 3 门工程学课程，从外语、国际关系、法律、领导力的课程中选择 8 门课程。而真正所谓的纯军事专业课只有 10 门。为什么这样培养军人呢？因为在西点军校看来，好的军人是具有理性思维和专业知识的人，不是四肢发达、头脑简单的一介武夫。

作为未来军官的学生，西点军校对他们最基本的要求是荣誉感、服务精神、忠诚和守诺的传统。所谓荣誉感是指超群脱俗，戒除对自己要求不高的惰性；服务精神是指在艰苦的环境下履行自己的公职，甚至付出生命；忠诚就不用讲了；而守诺是指坚守岗位，贯彻执行命令，完成任务。我想这些也是任何一个想往上层走的人必须做到的。此外，为了建立军官的荣誉感，学生从西点军校毕业时第一个军衔的授予状是由总统签署的，而以后升官了，授予状反而是由陆军部、海军部等签署。为什么美国对初级军官如此重视呢？因为这表示这些学生进入了军官这个荣誉团体。

我带着女儿参观完西点军校后颇有感触，从他们选拔人、培养人的方法，我对美国政治军事精英们对未来领袖应该具有什么样的素质和能力的看法有了切身的了解。有时朋友们问我是否还有什么愿望没有实现，我会讲，如果能到西点军校受训半年就好了。这样我在服务、荣誉和使命等品德上会得到提升。不过，即使我们不去那里学习，从西点军校对

学生的要求也就清楚了我们自己应该具备什么能力。

50.哈佛商学院和斯坦福商学院传授的精髓

从西点军校对人才的选择和培养方法，我们知道了在它看来未来社会的精英应该具有什么样的素质。当然，除了素质还需要有能力，接下来我们就看看美国最著名的两所商学院一一哈佛商学院(简称 HBS)和斯坦福商学院在这方面都传授给了学生什么技能。

很多年前，我的一个亲戚在哈佛大学商学院读书，学期中间她经常回到硅谷，总会告诉我学习的情况和很多生活的细节，让我这个“局外人”得以了解那所顶级商学院所传授的真谛。说得通俗点就是两个词一“玩儿”和“骗钱”。当然大家可能觉得我是信口开河，不过我估计各位在读完这一节之后就知道我不是开玩笑了。在讲哈佛商学院的教育方法之前，我先讲讲我的这位亲戚是如何进入哈佛商学院的，以方便大家了解获得最好的教育自身需要具备哪些条件。她是来自中国的文科生。由于中国文科和理工的边界特别清晰，一旦大学读了文科，数学知识就几乎不教授了，因此她原本的数学背景并不强。但是在美国上商学院要考 GMAT (研究生管理科学入学考试)，里面数学还不简单，因此她首先恶补了一番数学。如果一个人智力不够，又没有好的基础，是很难在短时间里把 GMAT 的数学补好的，因此 GMAT 与其说是考数学水平，不如说是考智力。这位亲戚果然很争气，短期内补习好了数学，以极高 GMAT 分数通过了第一关。我们经常看到国内很多 GMAT 班对文化课的要求很低，对学员有没有钱交昂贵的学费，以及学员是否是公司的老板很看重。相比之下，哈佛商学院更看重学生未来的潜力。通过了 GMAT 考试，接下来准备申请材料也很重要，这主要是从两方面来准备。一方面是对自我的描述和对自己未来的畅想，另一方面是周围人的推荐。具体到她，得到了所在的大跨国公司副总裁的推荐，这当然是加分项。最后一关是面试，她也是一路过关斩将，顺利地进入了哈佛商学院。我还有一个学文科的朋友在中国央企做高管，为了进入宾夕法尼亚大学的沃顿商学院也是恶补数学，并且通过了 GMAT 考试。这再一次证明，只要人足够聪明和好学，这种考试就难不倒他们。从顶级商学院的招生你可以看出，它们并不看重你过去的专业，而是看重你的智力、能力和未来的潜力。

哈佛商学院教给大家的第一个思想精髓是学会“玩儿”，即营造你的同学圈子。进入哈佛商学院后，学生们要做的事情就是每天去上课。课程没有考试，但是却要点卯。在我们一般人的想象中，你别管我上没上课，只要我考试通过了不就完事了？通过考试发文凭，这是培养二三流人才

的做法，对于立意如此低的人，哈佛商学院也不会录取，因为那是浪费宝贵的录取名额。哈佛商学院要培养的是精英，精英和普通人的差别不完全在于知识的多少，而在于智慧和人脉。智慧需要和大师、和高水平的人在一起切磋才能获得；人脉更是需要从一个好的同学圈子获得，这样将来他们可以互相提携。因此，来上课是成为精英的必由之路；至于考试，反而在其次。当然，来上课并且积极参加课堂讨论只是在哈佛商学院读书生活的一部分，另一部分概括起来就是要和大家一起玩儿。哈佛商学院有好多各种和玩儿相关的活动，从暑假到非洲、俄罗斯、中亚各国的旅游（不组织那种发达国家舒适游 X 到平时的高尔夫球赛、帆船训练或者酒会等。学院里每一个学生多少都得有点儿特长，这些是面试时考查的一方面，否则无法和大家玩儿到一起去，非常逾她。这位亲戚读完书回来讲，以后最好从小培养孩子的特长，否则长大了就难以挤进那个圈子。如果在哈佛商学院不会玩儿，恐怕 2/3 的学费是白交了，这是哈佛商学院的第一个精髓思想。

不仅哈佛商学院如此，斯坦福商学院的精英速成班也是如此。这个班的学费是一般 MBA 学生的两倍，当然强度也是两倍，而学制由两学年变成一学年零三个月，缩短了近一半。我以前在谷歌的一位同事两年前进入了这个速成班学习，她和我讲每天都特别忙，不仅仅是因为课程多、作业多，而且因为“玩儿”的活动多一晚上经常有晚会，周末有各种活动。参加这些活动的，不仅有学生们自己，而且有很多来自桂谷大公司里的资深人士和高管。12 个月这么玩儿下来，除非特别不合群的人，否则想不融入一些圈子都难。今天中国的长江商学院等著名商学院，也非常看重一同参与学习以外的各种活动，其出发点和哈佛商学院、斯坦福商学院是类似的。我在《大学之路》中谈到一流大学和二流大学时讲过，它们的差别在很大程度上取决于同学的圈子，像哈佛商学院和斯坦福商学院这样，其实办一个 MBA 班很重要的目的就是为大家营造一个好的圈子。这个圈子里的人要足够聪明，否则 GMAT 考不过去，同时还要多才多艺，善于和人打交道。当然，最重要的是，这些人在工作一段时间后，还愿意全时脱产学习，这说明他们有通过教育提高自己地位的欲望。这些因素结合在一起，构成了那些名牌商学院心目中未来精英的样子。一流大学将他们招进来培养好，指望他们将来出人头地后，再回馈母校，形成一个正循环。和大家一起玩儿不仅仅是展示一个技能，更是表达了自己愿意参与的意愿。在今天慕课非常发达的时代，学习知识点非常容易，既然花了那么多钱，经历了千辛万苦进入了哈佛或者斯坦福，就要利用环境的资源，否则学费也就白交了。

哈佛商学院教给大家的第二个思想精髓就是“用别人的钱挣钱”，我开玩笑地讲就是“骗钱”。我和那位亲戚聊了很多哈佛商学院的课程，我发现无论是哪门课，它都贯彻“用别人的钱挣钱”这个宗旨。老师们总是讲，你自己的钱是留给你安身立命的，你如果想做事情，那么就让别人来掏钱。当然，为了做到这一点，你需要会销售，会把你的产品、你的想法卖给别人，让别人乐意掏钱。如果做不到这一点，那么学也是白上了。美国很多富二代，谙熟这个“骗钱”的精髓。他们从不问有钱的老爸要钱，而是问投资人要，因为他们知道，让投资人(包括银行）掏腰包比从

家里拿到钱更容易，也更重要。当然，让投资人掏钱不是要饭化缘，而是需要练就过硬的本事，哈佛商学院就教你这个本事。在当今世界有很多事业非常成功的富二代，比如比尔.盖茨*、特朗普、王雪红*以及滴滴总裁柳青等人，都没有从家里拿多少钱，甚至一分钱都没有拿，几乎是白手起家，因为他们谙熟“用别人的钱挣钱”的道理。

*比尔.盖茨的父亲是著名律师事务所高盖茨(K&L Gates)的老板，目前他是美国最大的慈善机构之一国际联合劝募协会(United Way）的董事。

*王雪红，王永庆之女，911：的创始人。

相反，很多缺乏真才实学的梦想家，为了自己创业，一方面花光工薪阶层父母的积蓄，另一方面让妻子省吃俭用，化妆品、衣服都舍不得买，孩子暑期也不能出去玩儿，这种人最好不要创业。今天不是一个缺钱的时代，如果不能让别人投资，要么是项目不好，要么是不会销售，无论是哪一种，可以想象将来成功的可能性较小。

在股市上，挣钱最多的常常不是出钱投资的人，而是管理资产的人，也就是那些用别人的钱挣钱的人。在投行里，和客户打交道的最重要的职位是所谓的财务顾问或者投资顾问，这些人的头衔都是 VP(副总裁)，其实只是一线经理*，他们主要的任务其实是销售，即从客户那里圈钱。这些财务顾问自己并不直接操作股票或者债券，他们的背后有技术团队设计出各种金融产品，有基金经理管理各种不同的基金，还有交易员帮助他们完成各种交易。财务顾问并不涉及这些具体的工作，他们只是将那些金融产品（包括基金）卖给客户。

客户是否挣到钱是一回事，他们每年不菲的顾问费和管理费可是旱涝保收，这就是“用别人的钱挣钱”最好的例子。我过去曾经同时使用过高盛和摩根士丹利的财务顾问，高盛的财务顾问毕业于哈佛商学院，他的销售能力，或者说“用别人的钱挣钱”的能力令人叹服，因此工作没有几年就在房价极高的旧金山市买了住房。至少从挣钱的角度讲，他在哈佛商学院的学费没有白交。而摩根士丹利的财务顾问是一个没有名校背景却比较实在的人，她数学基础很好，人聪明，也很努力，但是“骗钱”的能力可差远了。虽然我个人觉得她表现很不错，但是生意起步很慢，因此几年下来，客户的规模就要小很多，当然事业前途也就不如高盛的那位了。

*在投行中，那些被称为 MD(Mananging Director，即主管总监)的人才是真正的高管。

为什么从陌生人那里拿钱要比从父母那里拿钱重要呢？原因很简单，从父母那里拿钱是在占亲情的便宜，如果一个人习惯于占这种便宜，不仅他的谋生本领和奋斗精神要差很多，而且见识也很难超出上一代人。特朗普的父亲是纽约布鲁克林区一个生意做得不错的小开发商，在他看来，经营好自己周边的房地产开发就很不错了，因此希望儿子和自己

干。但是特朗普的志向不在“贫穷”的布鲁克林，他要去高大上的曼哈顿，因此他仅从父亲那里拿了点开办公司的启动资金（用他的话说是100 万美元)，就一个人跑到曼哈顿区承接上亿美元的项目了，当然绝大部分资金都是他从银行和未来买家那里“骗”来的。最终，特朗普不仅进入了曼哈顿，而且在美国各个最好的地段建造了自己的楼宇。他的见识远不是龟缩在布鲁克林的父亲可以比得了的。人在社会上打拼也好，混事也罢，父母不可能照顾他们一辈子，亲朋好友也不可能总是帮忙；从陌生人那里拿钱也好，“骗钱”也罢，是自己立足于社会必要的历练过程。哈佛教大家“骗钱”，其实是从一开始就让大家习惯于这种历练。

讲到这里，可能会有读者朋友觉得我在教大家“学坏”，因为在教“骗钱”。其实“骗钱”这个词只是我的一种幽默，目的是让我们记牢这个原则：如果说得更好听点，我们可以把它称为获取资源的能力。《红楼梦》中的薛宝钗讲过“好风凭借力，送我上青云”，“用别人的钱挣钱”其实和这句话的意思差不多。大家可以看看埃隆.马斯克、雷军或者优步的创始人特拉维斯.卡兰尼克（Travis Kalanick）是怎么借助外界的力量把事情做大的，他们都是严格遵循“骗钱”二字。如果讲到这里你还要问我为什么一定用这个让人有点儿不舒服的词，为什么不找一个更合适的词呢？因为人必须有点儿幽默感，不能讲什么事情都是直来直去，这样听众提不起兴趣。幽默感其实就有助于我们说服别人。

想想看，当你天天在“玩儿”，到处能够“骗到钱”，又有幽默感，你的生活多么美好，想不成功都难。当然，如果谁要是真的想骗钱，比如搞什么庞氏骗局，那么或早或晚都会去同一个地方一监狱。

第十章 谈谈见识

很多时候，成败与否取决于见识的高低，而不是自己简单的努力。今天，由于交通和通信技术的发展，我们增加见识要比过去容易得多。但在我们心中，有时依然有一道围墙，阻碍了我们的见识。我们提升境界的阻力很多时候在我们自身，而不完全在环境。破除见识的阻碍，先看看我们与天才之间的差距。

51.我们和天才相差有多远

我一直认为天才是存在的，而且常常让我们无法望其项背。比如我们知

道爱因斯坦是公认的天才。不过，在他那个时代，人们都说约翰.冯.诺依曼更聪明。据费米和费曼等人回忆，他们需要用计算机算一晚上的题，冯.诺依曼心算半小时就能算出来。当然，当时的计算机不是很快，每秒只能进行 5000 次运算。费米和费曼已经被认为是天才级的科学家了，但如果和冯.诺依曼的差距如此之大，可见天才真是让人高山仰止。此外，冯.诺依曼也是“现代计算机之父”图灵博士的精神导师，图灵在提出计算机的数学模型（也称为图灵机）时，就是受到冯.诺依曼的著作《量子力学的数学基础》的极大启发。长期以来，我一直认为聪明应该是成就一番大事的必要条件，特别是在科学上。我的智力让我难以理解那些最高深的科学理论，因此就算在科学上我有献身精神，能做出的成就也非常有限。人常常会对自己所没有的东西很好奇，正因为我自己不是天才，就想寻找到那些超级聪明的人，和他们聊聊天，看看人能够聪明到什么地步。

我过去有一位同事就属于这种人，他在二十几岁时，就获得了三次世界谜题比赛的冠军、四次亚军，还是美国队的领队。实际上，有七次决赛都是在他和同一名德国选手中展开的，用他的话说那个德国人比他厉害一点。我的这位同事后来第一次参加世界数独比赛，就获得亚军。我曾经试图解一道谜题，想了很久不得其法，他三两下就搞定了。我并不是一个笨人，如果用智商来衡量，我几次测试的结果都在 150 左右，但我的这位同事明显高于我，应该算是很聪明的人了。不过这位超级聪明的人很快离开了谷歌，因为他的心思并不在工程上，而在解谜题上。在谷歌内部，成就最大的人并非那些智力最高的人。

在工程上，智力只是成功的诸多因素之一，远不是决定性的。但是我过去一直认为那些在科学上已经做出一番大事业的人应该是绝顶聪明的天才，这当然是从结果判定，或许有幸存者的偏见。我在博士毕业后，有幸先后和 4 位诺贝尔奖获得者进行过深入交流，他们分别是诺贝尔经济学奖获得者威廉，夏普、物理学奖获得者亚当“里斯和朱棣文、化学奖获得者布莱恩.科比尔卡。在这里，我就和大家分享一下我对他们的印象。

威廉^夏普因为提出了评估资本回报和风险的夏普比率而获得诺贝尔奖。从夏普的投资建议可以知道，他是一位有大智慧的人，但是听他讲课并不能判断他是否属于那种非常聪明的天才。亚当～里斯因为发现暗能量让宇宙膨胀加速而获得诺贝尔奖，朱棣文是因“发明了用激光冷却和俘获原子的方法”而获奖，他们给我的印象是头脑极其敏锐，在智力上是我难以望其项背的，但是我无法判断是否超过了我那位绝顶聪明的同事。布莱恩.科比尔卡是靠发现细胞之间蛋白质通信的机理而获奖。他逻辑非常清晰，话不多，是一个非常善于深入思考的人。和朱棣文、夏普相比，科比尔卡的书生气比较重，长期致力于基础科学研究，他的成就似乎主要是靠长期努力所取得的。根据我不很全面的经验判断，这 4 位诺贝尔奖获得者未必有我的同事聪明，但是都成就非凡。因此我们似乎看不出智力和成就有完全正相关的关系。当然，搞科学和工程，基本的智力还是需要的，不过《异类》的作者格拉德威尔认为，智商在 120 以上就基本够用了，超过了 120 之后，智力就不是决定性的了。智商120 是什么

概念？大约 40%~50%的中国人都能达到，也就是说有接近一半的人在智力上都足够做出重大成就，即使到不了诺贝尔奖量级。但很显然，这不是事实。当然，如果说中国人的智商在 120 以上的都不够努力或者教育水平都不够高，就不符合实际情况了。

为什么那么多人不缺乏智商、受过良好的教育，也足够努力，成就却要比那些诺贝尔奖获得者，或者其他有成就者差很多呢？一个解释是，智商或者在解决难题中所表现出的智力，和真正的聪明并不完全是线性正相关的；另一个解释是，天才的大脑和我们常人在生理上有一些明显的不同。对于这个问题，不仅你我关心，很多科学家也想知道答案。而寻找这个答案的一个直接的方法，就是找一个超级天才的大脑研究一下。1955 年，一位医生得到了这个机会，他的名字叫作托马斯，哈维。那一年，大科学家爱因斯坦去世了，他生前最后住的医院是普林斯顿大学医院，而哈维正是该医院负责爱因斯坦的医生之一。哈维利用工作之便偷走了这位神一般天才的大脑，在进行了防腐处理后，把它做成了240个切片保存了下来，以便研究天才的大脑和常人到底有什么不同。这件事当然瞒不过美国联邦调查局（FBI.），他们一直在追踪哈维，不过联邦调查局的探员们只是想暗中保护哈维和爱因斯坦的大脑。爱因斯坦的儿子知道这件事情之后当然很生气，但经过哈维的解释他还是谅解了哈维，不过提出了一个要求——研究成果必须发表在世界一流的杂志上。

从 20 世纪 50 年代开始，全世界就在翘首等待哈维的研究成果。遗憾的是，哈维研究了一辈子，也没有发现爱因斯坦大脑有什么特别之处，更让他失望的是，这位提出相对论天才的大脑重量只有 1230 克，远远低于常人的 1400 克。虽然他的大脑沟回比较多，但是这至今还不是判断天才的直接证据。到 1980 年，背负巨大压力的哈维担心在他有生之年无法完成研究爱因斯坦大脑的艰巨任务，于是决定让全世界的科学家一起来参与研究。

众人拾柴火焰高，参与的人多了，大家不仅容易做出成果，而且会有不同的见解。1999 年，加州大学的科学家发现，爱因斯坦大脑中的胶质细胞比较多，而不是负责数学、物理能力的神经元细胞多。但是，医学界的共识是，神经元细胞在人的思维中起着主要作用，而胶质细胞只起着辅助作用，因此这个发现被医学界嗤之以鼻。后来，加拿大的科学家又发现爱因斯坦的脑洞大，也就是说他的头盖骨和大脑的上端空间大。虽然我们开玩笑时总会说“脑洞大开”，但是脑洞大和智力似乎没有什么联系。中国的科学家们也获得了一部分脑切片，他们研究发现，爱因斯坦左右脑之间的胼胝体比较发达，因此认为他的左右脑可能通信比较好。但是，之前没有人认为胼胝体和智力有什么关系，现在也没有足够的证据证明这一点。总之，今天全世界对爱因斯坦大脑的研究可谓仁者见仁、智者见智，没有一个统一的结论。当然，人们可以认为科学家们还没有找到什么最终的证据，不过更有可能的是，爱因斯坦的大脑在生理上可能和常人并没有太多的不同。

事实上，每一个人都有自己的天赋，有的人记忆力好，有的人善于思

考，很难用一把尺子度量。人类发明了智商、情商等一大堆指标，就是因为人的天赋是全方位的，不是单一的。正因为如此，使用一种量化的指标给人贴上标签也是不对的。至于人们的天赋有多少是天生的，有多少是后天环境导致的，抑或是自我开发的，今天依然没有定论。以爱因斯坦为例，至少他在上大学之前并没有显示出超人的智力；相反，很多在中学或者大学显得很聪明的人，后来变得很平庸，或许这是因为那些早期体现出来的聪明只能说明他们善于解决某一类问题（比如考试题)罢了。

爱因斯坦和常人最大的不同在哪里？我认为有三个。首先，爱因斯坦善于提出问题。两年前我和著名物理学家张首晟教授谈到清华大学和斯坦福大学在研究上的区别，他认为主要差距在于提出问题。斯坦福大学的科学家善于找到当下最重要的问题，清华大学的教授能够很好地解决问题，但是在把握研究方向上就差了不少。

其实，不只是爱因斯坦，朱棣文、里斯和科比尔卡获得诺贝尔奖的成就，当初都不是被外人看好的研究，他们都是从自己的兴趣出发找到的题目，没有受到发表论文、申请经费和实用性的干扰。其次，爱因斯坦善于做白日梦，也就是脑子不受约束地胡思乱想各种情景，然后从中总结规律，而大部分科学家的思维方式常常受到教育和周围人思维的约束。最后，爱因斯坦是一个非常有恒心的人。他对自己的观点非常执着，并且愿意为寻找出答案花上一辈子的时间。他关于统一场论的假设至死也没有完全想清楚，更没有证实，这件事是 60 年后才得到基本证实的（2017 年度的诺贝尔物理学奖授予了证实引力波的雷纳.韦斯、巴里.巴里什和基普，索恩三人)。爱因斯坦不是那种寻求最快发表论文研究课题的人，而是愿意花时间从根本上解决问题的人。

凡天才必有过人之处，但是我们和他们之间的差异可能不是生理上的差距，而是在其他方面，比如认识上、见识上、勇气上或方法上。所以，我们不如多学习他们做事情的方法，这些是我们可以控制的。

52.起跑线和玻璃心

在中国常常听到一句话，“不能让孩子输在起跑线上”。为了不输在起跑线上，从小就要非常辛苦地学习这个、学习那个。赞同这个观点的不仅有中国家长，也有著名作家马尔科姆-格拉德威尔。他在《异类》一书中就表达了类似的观点：一朝领先，一辈子领先。但是，不论大家多努力，一个 50 人的班，永远有第一名和第五十名。更关键的是，即使在起跑线上赢了，今后也未必赢，因为学习是一个长期的事情、一辈子的

事情，是马拉松比赛，而不是百米赛跑。我从小到大都是在一流的学校里度过的，周围的样本应该算是中美两国赢在起跑线上的人了。但是我见到最多的情况是，每过一个阶段就有人主动退场，请注意，是主动退场。最后的赢家，不是一开始跑得快的人，而是为数不多坚持跑下来的人。

在这里，我来和大家分享一个故事，以说明为什么必须树立“人生是马拉松长跑”的想法才能笑到最后。这个故事发生在 20 世纪上半叶的美国。美国中部密苏里州过去有一所被称为“独立高中”（The Independence High School)的中学，当然这所学校的名字现在已经改成了克里斯曼高中。独立高中 1901 届的年级第一名是查利.罗斯(Charlie Ross)，他在校期间曾担任过学生年刊的主编，算是个挺有名的学生，他也因此是英语老师布朗小姐最喜欢的学生。毕业典礼一结束，布朗小姐就走上台亲吻了罗斯，祝贺他以优异的成绩从学校毕业。罗斯旁边站着一个比他几乎矮半头的学生，我们权且先称他为哈里。哈里其貌不扬，来自一个非常朴实的世代务农的家庭，在美国中部的密苏里州，这样的家庭再普通不过了。那些家庭出来的孩子都很朴实，没有什么吸引人的地方，用今天的话说就是很土气。不过哈里并不缺乏勇气，他当时就问布朗小姐：“我难道不应该也得到一个吻吗？”布朗小姐很简单地回答：“等到你做了什么了不起的事情吧！”其他同学看到这一幕都在想，罗斯将来总得做出点什么成就，才能不辜负老师对他的青睐。

按照传记作家们的描述，罗斯的压力应该不小，而且将压力变成了动力，一直非常努力。高中一毕业，罗斯就考进了当地的密苏里大学，毕业之后，他留校任教并成为该大学新成立的新闻学院的第一位教授。接下来他在新闻界崭露头角，由于他异常勤备，加上人又聪明，终于在 1932 年获得了普利策奖。在随后的十几年里，罗斯不敢懈怠，在新闻界的影响力越来越大。年，罗斯被杜鲁门总统任命为白宫负责新闻和出版事务的首书，这可能是新闻界的人士能做到的最高取位了。

从罗斯的经历可以看出，一个人即使赢在了起跑线上，成功也要靠自己长期努力。当然，如果事情到这里就结束了，不过是一个心灵鸡汤的故事而已。这个故事中的另一个主角，那个可怜的哈里后来的命运怎么样了呢？这里我也就不卖关子了，先告诉大家结果一一他就是美国第 33 任总统哈里.杜鲁门。

事实上，从 20世纪 40 年代开始，罗斯在新闻界能够平步青云，在很大程度上是靠杜鲁门的提携。根据杜鲁门图书馆的记载，接下来的故事是这样的：罗斯得到任命后，非常高兴地和总统讲：“布朗小姐如果知道我们现在又在一起了一定很高兴。”总统拿起了电话，给独立高中的布朗小姐拔了电话：“喂，布朗小姐，我是美国总统，我是否该得到一个吻？”对面的布朗小姐回答：“来吧，你可以得到它。”传记作家喜欢将这件事情加以渲染，以说明一个男人的嫉妒可以激发他无限的潜力。杜鲁门的成功和这件事有多大关系很难说，他是否在当上总统之前长达 44

年的职业生涯中一直还想着这件事呢？我觉得并没有。和罗斯相比，杜鲁门无疑在起跑线上输得一塌糊涂，事实上在从高中毕业后的十多年里，他因为家庭贫困，无法上大学，没有人脉，没有机会，一事无成。当罗斯已经在新闻界大显身手时，他还在为温饱发愁，但在最后的长跑中，杜鲁门赢得很漂亮。

杜鲁门的成功过程至少说明，起跑线上的输赢对一生的影响并不是那么大。事实上，即使在起跑线上领先，优势其实也未必能持续很久。1945年，杜鲁门接替去世的罗斯福，从副总统上位为总统，抢到了 1948年总统大选的优先起跑权，但在谋求连任的过程中一直落后，这也再次说明起跑的优势不是那么重要。那么杜鲁门是如何当上总统，又是如何连任成功的呢？我把它概括成耐心、运气和勤奋。杜鲁门的故事我们在下一节里详细讲述。接下来我们继续聊和起跑线相关的另一个话题——玻璃心。

20 年前，我们很少说类似“玻璃心”这样的词，但今天我们经常会听到“玻璃心”“伤不起”这类的话。很多人尤其是年轻人，似乎真的脆弱到了不能受一点儿伤的地步。玻璃心是如何养成的？这和我们今天过分强调起跑线的重要性有关。由于过于强调起跑线的重要性，很多家长和老师不断地告知孩子〒朝落后、永远落后，孩子们一旦遇到一点不顺利，暂时落后了，就害怕得要死。用不了多长时间，孩子的心就变得很脆弱，成了玻璃心。这些人如果一开始处于顺境，就越发地有信心一路走下去，但是人很难永远有好运气，一旦遇到挫折，便成了一件了不得的事情，“整个人都不好了”。在这种时候，如果我们的家长和学校能够给予孩子正确的引导，培养他们在人生中长跑的意识和能力，一时的失败或者落后原本算不上什么大事。但是在起跑线理论的指导下，学校和家长所做的，一方面是继续给孩子施加更大的压力，另一方面小心翼翼地为孩子保驾护航，最后大家都变得输不起。我有时真的很同情这样的学校和家长，他们承担了原本不必要存在的、越来越大的负担。有的家长认为，先帮助孩子抢到一个好的位置，进入一所好的大学，其他事情以后再说。在这样的指导思想下，学校和家长对孩子百般呵护，精心辅导，不给任何刺激，让孩子们尽可能少地受到挫折。这份苦心能否真的得到回报，我们并不知道。就算这种方法短期内有效，最后孩子们在学业上表现得很好，顺利地进入了好大学，但玻璃心一旦养成，副作用会非常大，一辈子都是大问题。换句话说，很多人虽然后来懂得了把人生当作长跑的重要性，但是在年轻时养成了玻璃心，以后就无法为长跑提供动力了。我在清华大学当过班主任，入学时，一个年级 200 多名新生都是原来学校最顶尖的学生，但到了第一学期的期中考试，总要有最后一名，总要有最后 1/3 的学生，这时候哪些人具有一颗坚强的心脏、哪些人是玻璃心马上就看出来了。对于前一种人，他们可以跌倒，但是会爬起来不断前进；对于后一种人，即使老师费尽心思给予各种帮助，也还是走不出心理阴影。后一种人并非智力、能力和知识储备不如别人，而是从小被养成了一颗玻璃心。等毕业后大家到了单位里，一切都要重新开始，那时候就不会有什么人来照顾“玻璃心”的感受了。今天，当大家都在试图抢先跑出去几十米，或者都在训练那种有爆发力而没有耐力

的短跑时，聪明人不妨练就一颗永远摔不坏的强大心脏。有一颗强大的心脏，自己总是能够不断坚持地跑下去，即使跌倒，也能不断爬起来。如果还能够一边跑，一边欣赏路旁的风景，那就更好了。最终跑到终点的会是这样的人。

53.论运气

2003 年我博士毕业，校长威廉.布罗迪（William Brody)在毕业典礼上没有讲那些人定胜天的大道理，而是讲了运气对人一生的重要性。虽然时过境迁，他所讲的内容我仍然记忆犹新。我们从小被告知，每个人日后的成功要靠自己的努力，我想这一点毫无疑问。不过今天我要和你们讲的是运气的重要性。

人一辈子总有走运的时候和不走运的时候。今天我给你讲的这个人在很多人看来实在是一个不走运的人。他出生在美国中部的密苏里农村，出生在那里的人的机会总是要比出生在东部工业发达地区的人少很多^坏运气。这个人家里世代是农民，他们很朴实，但是不富裕，有人称他们为“红脖子”，这对于那个年轻人来讲并不算是什么好运气。因此，这个年轻人在高中毕业后没有钱上大学^坏运气。当时在美国为数不多的、能够不用交钱就可以上的大学是陆军学院（即西点军校）但是他的视力大差又不合格（视力分别是 0.4 和 0.5)--又是坏运气。在接下来的 12 年里，他都是在家乡的农村度过，做过杂工，在农场干了多年的农活，甚至为了一口饭担任过神职人员--还是坏运气。他曾经向中学的一位女同学求过婚，但是被对方拒绝了，可能对方不想沾上他的坏运气吧。在这期间，他在密苏里州国民警卫队服过役，并且用业余时间学习了法律，却没有机会从事这方面的职业--看来他的运气实在不好。在第一次世界大战期间，他作为一名炮兵上尉到法国作战，由于他表现英勇，荣升了少校。

由于有了军队服役的经历，当他再次向那位女同学求婚时，对方答应了他，同时，他也得到了到俄克拉何马州的西尔堡野战炮兵学校学习的机会。看来他要时来运转了，但是命运并没有对他垂青。等他从炮兵学校毕业，战争已经结束了，各国都在裁军，他没有了去处--再一次的坏运气。于是，他只好回到家乡开了一家小店。这时他 36 岁了，已经不算年轻。由于他经营不善，几年后，小店在 20 世纪 20 年代美国经济一片繁荣的大背景下破产关门了--坏运气一直追随着他。在经营小店时，他认为安德鲁.梅隆*的政策不利于穷人，便参与了政治，成了一名民主党党员。

*安德鲁晋梅隆，美国大金融资本家，1921—1932 年任美国财政部部长。

小店破产后，他竞选当上了当地小县的法官。这个职务和今天人们理解的单纯的司法人员不同，他实际上是个兼管当地治安的行政人员，因此要每两年选一次，果然两年后他就被选了下去，看来他的运气依然不佳。这时他进入大学又开始学习法律，作为退伍军人，他上大学是免费的。在学习期间，他竞选所在县的首席法官，结果选上了，当然也就同时离开了学校，这时他已经 42 岁了。县首席法官是中级公务员，没有多少收入，影响力也有限，如果运气好的话，这个位置上的人会一直干到退休。这位中年人的情况也差不多，他在这个位置上做了 8 年，没有任何升迁。这时，他已经 50 岁了，剩下的机会已经不多了，他决定去竞选密苏里州的参议员。但不幸的是，他并没有得到民主党的支持，或许是大家觉得他不是一个有运气的人吧，而在他前面还有4 个更合适的候选人。按照惯例，这时他会在县里找一份有收入的虚职然后终老。当然，如果是这样，历史上也不会有人知道他。

不过就从这时起，运气开始站到了他的一边，民主党这 4 位候选人都出于某种原因不适合或者不愿意竞选参议资，因此该党只好支持他出来竞选。在接下来的选举中，他战胜了共和党的候选人，这可能他人生的第二次好运气。作为一个来自密苏里这样的小州的参议员，他原本没有机会成为国家领袖。不过，到了 1944 年，他的好运气又来了。罗斯福要第四次竞选总统，他当时知道自己的身体已经无法完成下一个 4 年任期，因此副总统会自然递补成为总统。

罗斯福最好的搭档是当时的副总统华莱士，但华莱士是一个非常同情共产主义，并且和苏联走得很近的左翼人士。这在“二战”期间没有什么问题，但在战后重建国际政治秩序时，华莱士当总统会导致美国社会的分裂。

因此，罗斯福需要找一个四平八稳、各方面都能够接受的人选，于是这位一直支持他的新政、看上去毫无性格、谁都不会反对的参议员，反而成了合适的人选。就这样，这位参议员的好运气又来了，他在 1945年成为副总统。几个月后，罗斯福总统就去世了，他继任了总统。这就是美国第 33 任总统杜鲁门。在接下来的演讲中，布罗迪分析了我们应该如何对待好运气和坏运气。根据我的理解和后来十几年的体会，我用我的话讲给大家。

人总是有运气好的时候和运气不好的时候，中国有一句俗话，“老天饿不死瞎家雀”，讲的就是这个道理；而李白也曾讲，“天生我材必有用”，道理也差不多。每次我走到死胡同，要寻找出路时就会想到李白的这句诗。人在运气不好的时候，最需要的不是盲目的努力，而是慢下来思考，有耐心地做事情，给谷歌员工讲授“金融学 101”课程的马尔基尔老师总是讲：“时间是你的朋友，而时机不是。”也就是说，耐心是成功的

第一要素。在过去的 45 年里，美国股市的回报率大约是 7%（略低于8%的整体历史平均值)，累计到今天，大约长了 20 多倍。但是，如果你错过了股市增长最快的 25 天，你的投资回报就少了一半，每年只有3.5%，这样 45 年下来，你的回报不到 4 倍，也就是说财富积累至少会少 80%。至于那 25 天是什么时候，没有人会知道，聪明的投资人永远在股市上投资，而不是试图投机挑选最低点和最高点。因此，摆脱坏运气的关键是耐心，让时间成为我们的朋友。当然，杜鲁门在不走运的时候其实已经为后来做了很多准备，这就不一一说了，因为关于“有准备的头脑”的说法已经太流行了。其实，任何经历只要善于利用都是财富，不善于利用都是浪费时间。一个有心的人，会善于把过去的经历变为今后成功的铺路石。杜鲁门成功的要素，第一恐怕就是耐心，他有足够的耐心等到了他时来运转的时候；第二是他善于把过去看似没有多大用途的经历，变成帮助日后成功的财富。

杜鲁门的成功还有一个重要因素是低调和朴实。英语里有一个单词“humbele”，一些人把它翻译成“谦卑”，其实它并没有多少“卑”的含义，而是指朴实低调，更多的是“谦”的含义。我孩子的老师在给他们讲为什么humble 是一种美德时说，humble 的人常常比夸夸其谈的人更为自信，因为他们不需要通过吹嘘让别人知道他们的能力。杜鲁门能当上副总统，主要是靠他 humble 的品质，罗斯福身边并不缺聪明人，但是杜鲁门却是为数不多能够为各方所接受的人。1948 年，杜鲁门在争取连任时运气实在不算好，很多人一开始都不支持他，外界也不看好他，在盖洛普民意调查中，他一直落后于对手杜威，这种情形有点儿像2016 年的特朗普。所幸的是，杜鲁门和特朗普一样，都不是玻璃心的人。在困境中，杜鲁门善于在厄运中做事的本领就发挥了作用，他并没有什么好方法，比对手多的就是耐心和踏实。他一个选区、一个选区地拉选票，有时一天要做很多场演讲，有的演讲就几个人听，不过他依然认认真真地做。最后，幸运之神终于垂青于他。社会上不是强者生存，而是适者生存。杜鲁门 1948 年的成功有多少运气的成分呢？非常大。不过，正是因为他了解到这一点，他一生都很humble，没有为自己的成功沾沾自喜，这才让他的后半生不断得到好运。

我们在生活中经常遇到这样的人，成功了觉得是自己努力的结果，失败了是运气不好，他们会经常抱怨命运的不公平。君不见，每逢股市暴涨时，13 亿神州尽股神；股市暴跌时，大部分人都认为是市场错了，自己不过运气不好而已；更有一大批疯狂的投机者，赔了钱要聚众闹事，希望政府买单。今天的美国也有同样的情况。大部分长期吃救济的人都抱着这样的想法：自己不过是运气不好而已。但是，如果一个人能反过来想，在成功时感谢帮助过自己的人，感谢上天安排的命运，在厄运中泰然自若、看清自己，或许更容易等到时来运转的时候。在我接触到的成功者中，绝大部分人都会认为自己不过是交了好运而已，不炫耀自己的能力，也不过分强调自己的努力。有了对运气的认同，人就会少一些怨气，就能更平和地做事，也就更接近成功。

既然我们认同了运气的重要性，也就不必对自己太苛求。如果我们有足

够的耐心、有好的方法、有持之以恒的努力，或许运气会降临到我们头上。但是，如果我们努力了，运气依然没有来，怎么办？在这种情况下，我总是用约翰目肯尼迪的话安慰自己：“问心无愧是我们唯一稳得的报酬。”因为我能做的不过是“尽人事、听天命”而已。

54.比贫穷更可怕的是什么

《桂谷来信》的一位读者留言：她的一个朋友对她说，过去穷怕了，因此现在行为有点儿乖张，请她见谅。实际上，她的朋友现在不仅不穷，而且拥有多套住房，以中国现在的房价来衡量还颇为富有，但过去的习惯一点都没有改。她说的这种现象似乎并不少见，“小时候穷，一辈子穷”这句话被很多人用来形容逆袭的艰难。小时候的贫穷确实会带来很多不良的后果，比如缺乏安全感，或者一旦有了权力就会用非常赤裸裸的手段贪腐，等等。中国台湾的陈水扁就是一个例证。

所谓人穷志短，意思是说贫穷会令人走不出原有的生活圈子，以至缺乏远见，或者小时候因为贫穷受到太多人的冷眼，之后一旦得势，为人会变得冷漠，比如电视剧《人民的名义》中的公安厅厅长祁同伟。但是，对于“小时候穷，一辈子穷”的这种说法，总的来讲我并不认同，因为我周围很多人小时候过的都是穷日子、苦日子，长大后不但没有上述毛病，反而因为吃过苦，更有动力努力向上，也更懂得珍惜所获得的每一分、每一点，甚至在经济条件好了之后开始回报社会，对周围朋友也相当慷慨。美国著名的慈善家迈克尔.布隆伯格只是一个送奶工的孩子，上大学时靠打工糊口，他自己讲，当时每周薪酬只有 3.5 美元。但是等他有了钱，每年都是几千万美元、几亿美元地捐款，仅他的母校约翰.霍普金斯大学就从他那里获得了 11亿美元的巨额捐赠。

相反，我也看到不少从小锦衣玉食养出来的孩子，长大后除了追求更多的物质享受外，没有什么值得称道的地方。其中一些人如果将来家道中落，日子可能会相当难过。很多人都奇怪，以曹雪芹的才华为什么会混得如此之惨，历史上雍正皇帝对他们家其实不算太苛刻。后来我遇到一位身世和曹雪芹类似的长辈，就很能体会曹雪芹为什么落得那样的结果了。这位长辈的家庭条件曾经非常优越，新中国成立前上海很多大楼都是他们家的，1949 年后生活一落千丈，心理的落差可想而知。虽然他才华横溢，但一辈子仕途平平，过得一般，别人对他的评价是不谙世事。理解了他们，便理解了为什么茨威格会自杀。读他的《昨日的世界》，就能理解一旦失去过去所拥有的自由、美好的世界，是一种怎样的绝望。简单地讲，由俭入奢容易，反过来则千难万难。如果能重新选择是先穷还是后穷，我想大部分中国人还是会选择前者，因为先穷毕竟还有希望。相比之下，今天很多欧美人选择了后者，先过两天好日子，哪管将来生活怎么样呢，最终一辈子是一天过得不如一天！

应该承认，很多人所指出的贫穷所带来的诸多毛病确实存在，小时候的贫穷和将来的发展不顺利确实有很大的相关性。但是，相关并不代表构成因果关系。我在德国时，德国人和我讲，过去他们一致认为女性比男性更适合酿制啤酒，这在统计上是成立的，因为事实如此。但真实的原因却是德国家庭中由女性做面包，因此她们身上携带酵母，是酵母决定了啤酒味道的好坏，而不是酿制者的性别。了解了这个因果关系后，男性同样能酿制出上好的啤酒。因此，如果我们能够找到贫穷影响一个人一生发展的根本原因，那么即使小时候贫穷，将来也未必没有机会。相反，即使小时候富有，也要杜绝很多坏毛病，否则会成为穷到只剩下钱的地步。

我发现，活得诸事不顺的人都有三个共同的问题。首先，缺乏见识。没有见识，视野就被局限了。你可能有这样的体会：和某些人讲道理永远讲不通，这并非是那些人故意要和你作对，而是他们实在没有见识，大家的认知水平根本不在一个平面上。

《庄子.外篇-秋水》说："夏虫不可以语于冰者，笃于时也；曲士不可以语于道者，束于教也*"说的就是这个道理。对于在见识上不长进的人要少和他们来往，更不要和他们争论，因为道理讲不通，徒费口舌。*白话译文：夏天的虫子不可能谈论冰，是因为受到时间的限制，它们活不到冬天；乡曲之人无法和他们论道，因为他们受制于不高的教育程度。其次，缺乏爱。我们常说某某人太小家子气，成不了大事。小家子气，其实就是缺乏爱的表现。有些人说，贫穷的人小时候被人瞧不起，于是长大之后没有安全感，对钱特别贪恋。这个解释未必说得通。贪欲其实除了圣人，谁都或多或少有一点。穷人也有不贪的，富人也有极为贪婪的。很多人小时候因为家里穷，父母没有条件太关爱他们，而在学校和社会上又常常遭人冷眼，因此缺乏关爱。这就造成了他们不懂得关爱别人、不懂得分享。对于一些人来讲，小时候其实家里不穷，但是没有培养关爱他人的习惯，以至他们长大以后非常小家子气，这在个别独生子女身上特别明显。

有一次，一位自身条件很好的女生讲了她的一个困惑。她交往过的几个条件很好的男朋友都和她分手了，对方给她的评价是不懂得如何爱别人。开始她以为是对方在分手时恶语相向，也没有在意，但第二次听到同样的话时就有点儿害怕了，于是她试图去爱，但是做不好。后来她想，可能因为自己是独生女，从小就没有把好东西分享给大家的习惯，而周围人对她又都是有求必应。她所讲的事情已经过去好几年了，我之所以还记得这件事是因为它引起了我对独生子女问题的思考。

在我看来，独生子女带来的社会问题并非缺乏劳动力，而是很多人没有了原有社会的家庭生活和亲戚关系。第一代独生子女感受不到兄弟姐妹的关心，到了第二代连堂表兄妹的关系也消失了，这才是可怕之处。缺乏爱的人难以大气，不大气的人做不成大事。很多人以为有了钱就有一切，但如果钱只花在自己享受上，并没有发挥它的最大效能；相反，如果能花在别人身上，投入到社会再生产中去，将会获得更高的回报。最

后，比贫穷更可怕的是缺乏规矩。缺乏规矩会令人踩到别人的脚趾而不自知，其结果是，轻则没有人愿意帮他们，重则大家会和他们作对，而这个世界上没有人帮助是不行的。当然，这些人也会感觉到别人对他们不友善或者敬而远之，但是常常还不知道原因，于是便对人、对社会产生一种戾气。

前一阵有这样一则新闻：一个 70 岁的老太太往飞机发动机里撒了一把硬币，说是祈福，不仅造成了不小的经济损失，而且耽误了大家很多时间。在中国没有民事诉讼索赔，但在一些国家，航空公司不仅可以起诉她索赔巨款，其他乘客也可以要求她赔偿时间损失，这可不是一件小事情。这位老人一定有多坏吗？也未必。有人说她没有常识，其实不是没有常识，而是没有规矩。更早一些时间，东方航空公司的一位乘客因为手欠放下了应急滑梯，这也是没有规矩的典型表现。我们经常会听到“熊孩子”这三个字，熊孩子的特点就是缺乏规矩。小时候缺乏规矩，长大以后就没有守规矩的习惯，那么将来的麻烦就很大。

缺乏见识、缺乏爱、缺乏规矩，是比缺钱更可怕的事情。没有钱，有一辈子的机会能够获得，而缺乏这三样东西，后天再获得的难度就非常大了，而它们的缺乏其实和穷没有必然联系。很多人在说，现在社会分层了，我们的孩子没有了机会。其实机会总是有的。贫穷可能会在短期内使物质条件差一点，但是并不影响父母在见识、爱和规矩上培养好孩子。有了这种意识，做到这些事并不难。反之，家里富裕，孩子也不一定就有见识、有爱心、守规矩。

因此，对家长和对我们自己来讲，小时候的贫穷不是将来孩子不能成功的理由。

55.对话庄子

我在《硅谷来信》专栏中对话了七八位中外先哲，庄子是我对话的第一位中国人，他是我人生的精神导师。第一次读《庄子》时，我就被其中的《逍遥游》深深吸引。这篇不朽的名著，开篇就非常有气势。北冥有鱼，其名为鲲。鲲之大，不知其几千里也。化而为鸟，其名为鹏。鹏之背，不知其几千里也。怒而飞，其翼若垂天之云。是鸟也，海运则将徙于南冥。南冥者，天池也。《齐谐》者，志怪者也。《谐》之言曰：“鹏之徙于南冥也，水击三千里，抟扶摇而上者九万里，去以六月息者也。”其大意是说，北方的大海有一种鱼，叫作鲲。鲲的大小有几千里。从这里我们可以看出庄子的想象力之丰富。鲲变作鸟，叫作鹏，鹏的背有几千里宽。怒而飞，翅膀像挂在天边的云。这只鸟在海里运动（飞翔）要飞到南海。南海就是天池。《齐谐》这本书记载了怪异的事情。书上讲，鹏在飞到南海的过程中，击水一下三千里，扶摇直上九万里，离开北海六个月才歇息。毛泽东主席至少两次在自己的诗词中引用了这

篇文章，一首是《念奴娇.鸟儿问答》，开篇第一句便是“鲲鹏展翅，九万里”；另一首是他年轻时写的，全诗他本人只记得两句：“自信人生二百年，会当水击三千里”。

我最早读《庄子》是在高中时期，那时年轻，读完这一段豪气顿生，觉得这一辈子应该做点什么事情。今天再读它，则会感叹自己的锹小。在经历了很多事情之后，我懂得了天外有天，看看自己前面的人，明白自己与他们还有很大的差距。我不知道 20 年后再读到它又会有什么感想。

庄子在他的另一篇《秋水》中，阐述了见识的重要性。文中一开始讲百川汇于大河，河神觉得很了不起，等到了海里，“望洋向若而叹”“，闻道百，以为莫己若者，，我之谓也”。“望洋兴叹”这个成语便源于此，当然今天它的含义有所不同。

很多时候，成败与否取决于见识的高低，而不是自己简单的努力；见识的高低，则取决于我们的环境。我们在前文中提到了《庄子》中“夏虫不可以语于冰者，笃于时也；曲士不可以语于道者，束于教也”这句话。人最终能走多远，取决于他们的见识。我们常讲“名师出高徒”“要与比自己好的人为伍”，实际上就是为了提高我们的见识。

20 多年前，我在国内做语音识别做得还不错时，去日本开了一次国际会议，对比当时国内和麻省理工学院、卡内基-梅隆大学的语音识别水平，就有了“望洋兴叹”的感觉。于是，我放弃了很多已经得到和即将得到的利益，在 29 岁时跑到约翰.霍普金斯大学著名的语言与语音处理实验室读博士、做研究。在那里，我遇到了很多世界级的大师，见识到了许多过去在国内见不到的技术-，眼界才开阔起来。如果没有这段经历，我可能就像那只“夏虫”，自己觉得过得很好，并不知道外面的天地有多大。

新中国成立之初，毛泽东主席老家的一些亲戚到北京来看他，他谈到了表哥王季范将他带出闭塞的韶山冲，到了湘乡城，这样他才知道天下之大，才做出后来的一番伟业。今天，由于交通和通信技术的发展，我们增加见识要比过去容易得多。但是在我们心中，有时依然给自己围起来一道墙，阻碍了我们的见识。今天，我们提升境界的阻力很多时候在我们自身，而不完全在环境。很多人之所以不愿意抱着一种开放的心态去接受新的东西，是因为他们已经很满足于自身的成就和环境，或者说他们已经觉得自己很了不起了。然而什么事情都是相对的，庄子在《逍遥游》里讲了大和小是相对的，我们自己觉得很大的东西，放到更大的环境中就显得渺小了。同样，《逍遥游》里还讲到时间的长和短也是相对的，寒蝉的寿命很短，而大龟的寿命就很长，它把 500 年当作春，把 500 年当作秋，但是它相比大椿这种古树，就又显得很短了，因为大椿树把 8000 年当作春，把 8000 年当作秋，这就是长寿。当然，我们今天比庄子对时空的概念有了更深的认识，相比宇宙，一切都是渺小而短暂的。

当我们只看到眼前、看到周围的时候，做了一件好事、受到一些夸奖，就不免沾沾自喜，喜欢拿来显摆，但是如果把它放在一个大时代中，我们做的这一点点事情就算不上什么了。同样，如果把我们所生活的时代放到历史的长河中，也不过是一瞬间而已。想到这里，我们那一点点成就难道还值得沾沾自喜吗？我听到很多人讲，自己多么忙，做的事情多么重要，以至没有时间享受生活。但是如果静下心来仔细想想，果真如此吗？很多人傲的看似重要的事情，如果跳出自己认识的局限看，其实是可有可无的。

在 IT 领域大家喜欢举微软 Office 软件的例子，这款软件使我们的工作效率有了很大的提升，以至大家几乎天天都要用到它。按道理说，不断改进和完善它的工作是非常重要的，在微软内部，每年有上千名工程师在改进它，每个人讲起自己的工作都很重要，少了它似乎整个软件就不能用了。但是，在过去的十多年里，这款软件其实并没有什么大的变化。也就是说在十几年的时间跨度里，那些自认为重要的工作其实显得可有可无。产生这个结果的原因不是软件开发者的智力不够高，而是没有将自己的工作放在一个更大的时空中做评价。

2010 年，我到威斯敏斯特教堂（也被称为西敏寺）拜谒牛顿墓，那里面也安葬着很多其他改变了世界历史的伟大人物，比如达尔文。在威斯敏斯特教堂里，我感慨万分。由于教堂内空间有限，很多伟人包括达尔文的棺椁都只能竖着埋葬，任何人在历史的长河中都显得很渺小。中国的一个成语“高瞻远瞩”其实就是要我们把目光放远，不要为眼前那一点点成就而沾沾自喜。此外，并不是什么东西都是越大越好，过分追求大、追求长远，很可能一事无成。庄子讲，从细小的角度看宏大的东西是不可能全面的，但是，从宏大的角度看细小的东西也不可能真切。大和小虽有不同，却各有各的合宜之处。也就是说如何把握度，让它们相辅相成，那就是艺术了。

我有时在闲暇之余或者遇到想不开的事情时，会拿出《庄子》随便读一段。然后，回顾一下自己做的事情，想想我的烦恼，对照庄子说的话反思一下，很多时候就豁然开朗了。这本书值得每个中国人好好研读、细细体会。

56.阅读的意义

有一天下午，我在我们小镇的图书馆遇见一位老奶奶，她借了一本《哈利.波特》，我问她：“您也喜欢看这种书？还是给您的孙子孙女借的？”她告诉我，是她自己想读一读。原来，她发现自己已经和过去她疼

爱有加的孙子陷入了“无话可说”的尴她境地。每当她打电话询问孙子的生活情况，对方的回答只有三个字：挺好的。

有一天，她问起孙子在看什么书，孙子说自己刚开始看《哈利.波特》。这位奶奶决定看看这本书，于是就借了第一册。看完之后，他们之间的谈话多少有了些话题，于是她决定再看第二册，以便今后能以此作为聊天的话题。在此之前，她只是听过这本畅销书的书名而已。这位老奶奶和她的孙子虽然有血缘关系，但是其实并没有什么共同之处，老人的舐犊之情是出于人类的本能，但是孙子未必会理解老人的苦心，更何况当老人照顾他时，他还不记事。他除了被父母告知这是他奶奶之外，恐怕想不出这个老人和自己有什么关系。但是现在他们有了，书中的内容就是聊天的话题。

阅读是一个永恒的话题，它不仅仅表示通过文字获得信息，而是一种生活的行为。除了获取信息，阅读还有很多其他用途，比如交友。钱钟书在《围城》中讲了这么一个观点，借书有利于男女之间的交往，因为年轻的男女交往起来总不免害羞，会不好意思。借书是一个好的借口，借一次书，还一次书，至少就接触了两次。其实，如果考虑到他们可能还会谈一点书中的内容，接触的机会就远不止两次之多了。

富兰克林在他的自传中讲过类似的一件事情。富兰克林曾经有一个政治上的对手，那个人颇有影响力，但支持他的政敌，于是他想把那个人争取过来。我们一般能想到的办法是对人家好言相劝，晓之以理，诱之以利，甚至恳求对方。但是富兰克林的方法却很有创造性，他去向对方借书，而对方还真借给他了，于是两个人后来成了朋友。为什么借书这件事在当时的情况下非常可行，因为这说明至少两个人有共同语言。在此基础上，谈合作也好，谈利益也罢，才能搭得上话，至于什么惺惺相惜，那是深度交流后的结果。

当然，如果仅仅是为了交朋友而阅读，还是有点儿太功利了。今天我们的阅读，很重要的是为了改变当下的生活方式。特别是当互联网出现后，我们很容易获取知识，而对于成为一名阅读者的需要其实反而超过以往任何时候。

现在，我们每天都给自己安排非常满的日程，也一直在抱怨自己太忙，但并不清楚时间都花到哪里去了。虽然我们的收入比长辈多出很多，但钱总是不够花，很多年轻人反而要老人们补贴。我们总是在买一些并不需要的东西，然后因为它们堆满了房间、塞满了抽屉而心烦。我们有很多提高效率的工具，但是效率其实并没有提高，搞得我们难以拥有充足而优质的睡眠。我们和许许多多所谓的“熟人”加了微信，但是能说点真心话的朋友却越来越少。我们每天刷小视频、刷消息，但是半个月后那些内容我们根本记不住，也对我们没有产生任何影响。

其实这些现象的背后透露着一种恐惧——生怕自己错过些什么。不论我们身在何处，总怕没有看到某一条消息，错过了某一次机会。我们总希

望能经历更多有趣的事情，看到更多的好风景，品尝到更多的美食。我们把它称为快节奏，但其实回眸时，我们是没有节奏的。

苏格拉底临死前说，未经审视的人生不值得度过。而审视人生需要有闲暇。我们今天有很多获取知识和资讯的渠道，但是它们不能帮助我们审视人生，因为它们不是给我们带来闲暇，而是让我们更加没有闲暇来思考。读书则不同，尤其是在读纸质书时，我必须有比较长的时间不做其他事情，这样才能入境。正因为不得不把手中的事情放在一旁，才能审视人生。因此在我看来，阅读是当下可以让我们审视人生不多的方法之一。

一本好书，本身也可以帮助我们重新认识自己、认清世界，弄清心头百思不得其解的疑惑，并最终成为一个更好的人。我曾经很多次阅读《富兰克林自传》这本小册子，每次都有不同的感受，那些内容会在不经意间提醒我一些内心明白却总是被淡忘的道理。在书中，富兰克林是一个活生生的人，对比他，我能审视自己的不足。

我有时在想，我走上科学研究这条路，或许和两本书有关。小时候，父亲借来一本科普读物《地球》（很遗憾，后来想再找到这本书却一直未能如愿 X 实际上是介绍地理和天文的读物，我那时还不识字，里面的内容是父亲讲给我听的，它们让我第一次体会到宇宙的范围要远远超出人们的观察所能够触及的地方。这本书给我留下了对这个世界好奇和想象的空间，而那时我有足够多的时间反复思考书中的内容。小学毕业时，我读了伽莫夫的《从一到无穷大》这本书，算是对数学有了完整的认识。在此之前，数学对我来讲是课本里那些具体却不成体系的东西。当然伽莫夫讲的很多内容当时我还不完全能懂，后来当我学了更多一点的科学知识，再次翻看这本书，就发现里面的内容我又懂得多了点，直到最后我能理解这本书中全部的内容。伽莫夫是美籍俄裔著名物理学家，提出了宇宙大爆炸理论和核聚变理论。我虽然不可能见到他，但是通过他这本科普读物，我能体会到他对数学的认识。后来我发现，其实我对数学的理解和他是一致的。而这种认识促使我学习他也写作了一本数学的科普读物，就是《数学之美》。

当下是知识爆炸的年代，市面上的书很多，许多人会纠结读什么书，甚至期望一本书能够改变自己的人生态度、思维方式和行事方法。一本好书，如果引起人的共鸣，确实在这些方面对人有巨大的帮助。但是我们如果为了一个非常明确的目的去找一本书阅读，未必能达到预想的效果。很多励志的书籍、快消费的书籍便是如此。它们的书名、标题和内容简介让人乘兴而来，让人以为读完之后就能脱胎换骨，但是最后，读者们通常会发现里面都是些绝对正确又绝对无用的大道理，不免扫兴而去。我不是一个守规矩的或者系统性的探寻者，选书时不会想太多，看到什么就读什么。好书往往是在不经意之间发现的，我记得最初买《曾文正公家书》时，只是出于对那个“镇压农民起义的刽子手”的好奇，后来发现里面充满了哲理和智慧。这套书也对我的一生产生了巨大的影响。

如果选了一本“坏书”，我或许读不下去，扔到一边，这并没有浪费我什么时间，因此对我来讲也没有什么损失。当然，我也可能在读完它之后完全不认同其中的观点，但也未必收获全无。我读过“文革”期间的一些畅销小说，发现完全不能认同作者们的观点和价值观，他们颂扬的东西恰恰是我们现在所摒弃的。但是，读完后不禁想到，我们曾经历过如此荒唐的年代和有如此荒唐的想法，也算是一种警示。此外，我也能理解那批作者的无奈，那是一个知识分子无法选择对和错、无论怎么做最后都是错的年代。想到这些事实，才能更珍惜今天。

阅读不仅仅是为了让我们在冷酷无情的科技时代获得喘息，也不仅仅是为了重启大脑深入思考的功能，而是抵抗狭隘、思想控制和舆论支配的方式。1995 年，约翰.霍普金斯大学高级国际研究学院的学者、伊朗裔畅销书作家纳菲西女士在德黑兰带领一个学习小组，强化了文学在许许多多的人心中的力量。她在《在德黑兰读(洛丽塔)》(Reading Lolita in Tehran ）一书中写道，所有传世的文学作品，无论呈现的现实多严酷，都有一股借着肯定生命来对抗生命无常的基本反抗精神。作者以自己的方式重述故事，通过小说中的现实创造出一个新的世界。每件伟大的艺术品都是赞颂美好，都是对人生的背叛、恐惧与不义的反抗。每个人都可以选择他的生活方式，但是阅读本身就是一种生活方式。前一阵我在修订《大学之路》第二版的内容，读到牛津大学的历史，里面介绍了牛津大学圣埃德蒙 03 世纪的坎特伯雷大主教）的一句话：“Study as if you wrer to live forever,live as if you wrer to die tomorrow*”翻译成中文也许应该是“终身学习，向死而生”。这句话算是对阅读的另一种诠释吧。

*这句话被甘地等多人引用，但最初的出处来自圣埃德蒙。

第十一 章好好说话

语言能力是我们的祖先现代智人区别于其他人类最明显的特征之一。人类文明的过程在很大程度上就是通信技术和手段不断进步的过程。通过讲话交流想法水平的高低在很大程度上决定了一个人能否成功。

57.讲话做事都要达到目的

我们从一个笑话开始讲起。话说过去有一个牧师，对上帝非常虔诚，一生都在努力传教。这一天他坐上了一辆出租车前往目的地。那个出租车司机开车不仅野蛮，而且全无章法--超速、闯红灯、逆行，吓得牧师一路祈祷。不过，牧师的祷告好像没起作用，最后司机因为和火车抢道被撞翻了，车毁人亡，牧师和司机都去见上帝了。到了天堂，使者圣彼得指着一座巨大的豪宅和司机讲，这是你的房子；然后指着一个又小又破的房子对牧师说，这是你的。牧师非常委屈地对圣彼得讲："圣彼得啊，这不公平啊。我一辈子规规矩矩地侍奉上帝，努力传教，你就给我这样一个破房子。这个司机一路就没守过规矩，闯了无数的祸，最后把我们都带到这儿来了，你却给他这么好的一个房子。"圣彼得讲："你虽然一辈子在传教，可是每次你在教堂里宣讲时，听众们都在睡觉，而坐他车的人总是在祈祷。"这个笑话我是在 20 多年前听的，当时就引起了我强烈的共鸣，因此记忆犹新。听完这个笑话之后，我首先想到的是演讲能力的重要性。我们在做报告或者演讲时不是自言自语，而是在进行一对多的信息传播，其目的是让听众接受我们要传递的所有信息。但是，很多人忘记了这个目的，只考虑怎么能够把自己想说的话说完，而根本不考虑听众是否听进去了。笑话里的那个牧师就是如此。不会演讲的人除了忘掉了讲话的根本目的，还常常会犯这样三个毛病。

讲话缺乏对听众的针对性

不管听众是谁，都用同一个讲法。有的人用同一篇演讲稿、同一个？？丁(演示文稿软件)，以相同的演讲方式，在不同的场合可以讲上一年。这样即使所讲的内容本身很好，但是因为没有针对听众对内容做专门的处理，也没有根据当下大家关注的问题进行调整，听众要么听不懂，要么提不起兴趣，最后话是讲了，效果却不佳。

我一般在演讲前都要先问清听众群是谁、知识背景如何，然后根据听众的特点做不同的准备工作。即使是相同的主题，对不同的人内容也会有所改变，讲法也是完全不同的。比如，我在做技术报告时，大致会将听众分为四种^企业高管，创业者和一般从业者，大学老师和学生，政府官员。由于他们听讲的目的不同，专业背景与知识水平不同，认知水平也不同，因此同样讲《智能时代》，我讲的内容会有很大差别。对于基础知识比较了解的听众，我在介绍背景知识时就会非常快；对于那些平时不接触这个题目的听众，就要把基本的原理讲透，而不是试图给他们灌输太多的内容。另外，针对不同行业的人，也要做不同的调整。在不同的时间可能要用不同的例子，以便让大家感觉内容是新鲜的。

试图在有限的时间里讲完更多的内容

今天大部分人所犯的毛病不是讲的内容太少，而是太多。要知道，在一

定的时间内，比如一个小时里面，能讲多少内容不取决于演讲者准备了多少、语速的快慢，而取决于听众接受的速度以及专注程度。讲得枯燥大家固然无法专注，就算讲得生动有趣，听众全神贯注，大家接受一个新的内容，总是要花时间理解的，这个理解的速度就是瓶颈。

很多人在演讲时准备了很多内容，一看时间要讲不完了，就提高语速，试图把自己准备的内容尽快塞给听众，这时听众的接受程度就会变差，反而能接受的内容更少了。还有很多人习惯性拖堂，废话连篇，10 分钟可以讲完的内容一定要用 15 分钟，听众听到后来其实已经不耐烦了，最后给他的鼓掌表达的是“谢天谢地，这个人总算下去了”，而不是对他的演讲表示感激。拖堂不仅不可能传递出更多的内容，而且会给听众留下一个坏印象。对于任何演讲者，都不要指望一次演讲能够讲清楚 10 件事，真能把一件事讲清楚，目的就达到了。我做报告时，演讲要点一般不会超过三条，超过三条大家根本记不住。因此我对那些什么“100 条秘诀”“18 个方法”“36 个最佳”之类的书或者文章，从不认为有太大用处。这不仅因为大家记不住，而且那么多的内容要么狗尾续貂，要么自相矛盾。

哗众取宠，危言耸听

很多人不在内容的质量上下功夫，只靠段子和八卦拼凑内容，靠贫嘴吸引听众。听众听的时候可能挺高兴，听完以后除了记住一两个段子，什么都没记住。这种人以后再演讲时，大家就不会感兴趣了。还有人在演讲中讲了一大堆的大话、空话或者煽情的话，动不动喊口号、吓唬人，哗众取宠。但是他们所讲的事情前后矛盾，逻辑上不能自洽，不仅目的达不到，反而给听众留下笑柄。

对大众演讲时不仅需要有目的性，并且要尽可能地达到目的，我们在平时和周围人沟通时也应该如此。很多人讲一件事情的时候，觉得把它讲完了、告诉别人了，就算完事了，却忽略了对方可能根本没有收到信息或者收到信息后忽视了的情况。很多时候，两个人吵架就是由这样的无效沟通引起的。比如，张三说：“我不是告诉你该如何如何吗？”李四说：“你讲了吗？我没听到啊！”这种情况并非其中哪个人在说谎，而是张三在讲话时，根本没有注意到李四没有在专心听。张三讲过了话，就自认为李四接受了自己所表达的信息。有时你还会看到这样的情景，张三能找到一个证人证明他讲过什么话，然后说：“你看，王五能证明我说了这话。”这样一来，张三似乎证明了自己没有犯错误，责任在李四。但是，尽管如此，他想和李四沟通的目的还是没有达到，因为李四确实没有听到，或者没有听进脑子里去。这样的沟通又有何意义？

任何人讲话，都有责任保证信息按时、准确地送达对方，而对方确实明白了他的意思。在现代任何通信协议中，凡是发送了一条信息，都必须收到接收方的确认才算通信完成，而不仅仅是把信息发送后就可以了。虽然我们在生活中不需要像现代通信那么精确，但是确认对方收到你的

信息，并且理解你的意愿（而不是产生了误解)，是人和人交往的基本技巧。

如果对前面讲的那个牧师的笑话再往深了想，我们不仅讲话要达到目的，做什么事情都应该如此，而不是仅仅满足于交了差就算了事。中国有一句老话，“没有功劳还有苦劳，没有苦劳还有辛劳”，这种态度要不得。

我们在工作中有时会见到这样一些现象，比如，领导交代某个人去和客户联系一下，约定一个时间见面。接下来的几天，如果领导不去问他，他也不会告诉领导任何结果。等到某一天领导又想起这件事问起来，他会说：“哦，打了两次电话没有打通”，或者“发了邮件和微信给他，对方没有回”。这个接受任务的人就有问题，既然接受了任务，并非按照要求采取行动了就算完事了，而是需要达到目的。电话没打通，邮件没有回，就要主动想别的办法，而不是用“没有功劳还有苦劳，没有苦劳还有辛劳”为自己开脱。

前面笑话中的那个牧师，他的苦劳连上帝都不喜欢。我们在生活中也好，工作中也罢，如果做事仅仅有苦劳和辛劳的话，不仅我们的上级不会满意，周围的人也不会觉得靠谱。我有一次委托合作单位的人帮我订火车票，经办人订票时把我的证件号搞错了，也没有确认能不能拿出来。等我到了取票窗口，这张票取不出来，而且因为票已售完，哪怕是再花钱买也办不到了。好在上海高铁站旁边是机场，我马上买了一张全价的飞机票走了。事后告诉经办人这件事，经办人一再向我道歉。对于这种只有苦劳的人，只能让人哭笑不得，但我通常不会再让他们第二次办事。在工作中，很多人有时会有这样的疑问，一些重要的、能够出风头的任务为什么领导交给了张三，却没有交给李四，通常一个原因就是给了张三，大家最后都能分享功劳，而给了李四，李四会因为自己的“苦劳和辛劳”断送了所有人的功劳。因此，我们平时宁可少做点事情，让每件事情都产生应该产生的效果，也不要为了完成任务，不讲究效果而做一堆没有用的事情。

我在前面讲到的伪工作者，就是做事时常常付出了力气，但是最后没有效果。很多时候，人的认知水平提升就在于看到一些看似浅显的道理时能够多思考一下，结合自己的经历产生一点共鸣，然后想到它深层的含义。一些宗教的经书，比如《圣经》和各种佛经，或者中国过去的很多经典，里面的故事都非常浅显易懂，有些人是看热闹，看完后能记住一点故事情节就不错了，而有些人却能悟道，而悟道的关键又在于勤于思考。

58.谈谈讲理的方法

很多人问我，你的写作能力和演讲能力是怎么学的？一方面是我在读博士的时候有人教，这一点我在《大学之路》里有更详细的介绍；另一方面需要用心学习，因为可以学习的场合无所不在。今天就给大家举一个我学习的例子。

2017 年年初，我看了美国华裔政治家赵小兰的一个电视采访，深深为她讲理的水平所折服。我把她讲的内容总结一下，希望对读者能有启发。对于赵小兰这个名字，出生在 20 世纪 80 年代之前的中国人可能并不陌生，她是小布什总统时期的美国劳工部部长，也是美国历史上第一位华裔部长。赵小兰出生在中国台湾，但是从小就随父母到了美国，接受的是美国教育。因此，她至今既保留了中华文化的基因，又成为美国精英社会的代表。与很多亚裔女性毕业后在家当太太不同，赵小兰从年轻时就开始积极从政，并且成为两代布什总统的朋友，她在亚裔从政方面创造了很多历史第一。2016 年，特朗普当选总统后，作为共和党的资深人士，赵小兰被提名担任交通部部长。在此之后，她接受了电视采访，谈了一个非常敏感的话题^^关于不同族裔之间的平等。

赵小兰在整个采访中不避讳政治正确，观点非常鲜明地批评了奥巴马和希拉里（虽然没有点名)等人无条件接纳非法移民的政策，以及对非洲裔和拉丁裔变相照顾、对亚裔歧视的政策。不点名地批评一些美国大学在录取时不公平的做法，也直接批评了加州三名亚裔民主党州议员不为自己族裔说话的错误做法。但是，赵小兰非常尖锐的观点并没有让任何人感到反感，因为在整个采访过程中，赵小兰语气一直非常平和，丝毫没有希拉里、奥巴马和特朗普那种煽动性，像讲故事一样在讲理。我本人算是比较会讲话的了，听完之后也不禁要赞叹她讲话水平之高，看来前后三任总统看重她不是没有道理的。赵小兰主要谈的是非常敏感的移民和族裔问题。她一上来先肯定移民对美国的贡献，她讲这是这个国家立国的根本，因为除了原住民，美国所有人都是移民的后裔。然而（关键是这个“然而”），她话锋一转，讲到在美国有 1100 万~1300 万非法移民。这些人看似值得同情，但是他们出于地理位置方便的原因，都是来自拉丁美洲，而不是世界各地。好了，既然民主党人和左派要讲究公平，是否也应该对亚洲人公平一点呢？

那么亚洲人移民美国的道路是什么样的呢？亚洲人都遵守法紀，他们只有两个办法：一个是像她父亲那样，当年在中国台湾高考考第一名，来到美国读书，最后移民；另一个是亲属移民，要等待十几年到几十年的时间（因为看亲属关系远近)。赵小兰的言外之意就是明显的不公平。你们让遵紀守法的人等几十年，让非法的人直接获得身份，以后还有谁会守法？而且 1100 万~1300 万非法移民的素质显然是不能和一个地区高考第一名的人相比的，对美国社会的影响孰优孰劣一目了然。上面这些话，是讲给理性观众听的。但是，很多观众并不理性，他们感情用事，不听道理，对于这些人怎么办？那就得用“卤水点豆腐，一物降一物”的办法了。因此，接下来赵小兰用自己的经历痛说“革命家史”。当初赵小兰的父亲是一个人先到美国的，而她母亲怀孕 7 个月却不能一同来，为什么呢？因为没有身份。最后，这样一个非常优秀而遵紀守法的家庭，

经历了千辛万苦才在美国团聚。如果美国的移民政策是为了照顾拉丁美洲的非法移民、伤害亚洲守法的移民，左派们所标榜的公平何在？

从战术上，赵小兰一直是用“以子之矛，陷子之盾”的策略，用民主党和左派年轻人标榜的价值观^比如在公平和多元文化上^和他们实际行为上的矛盾之处说明问题所在。接下来，她在族裔政策上继续展开批评，她选择了亚裔最关心的大学录取问题。赵小兰讲，因为我们的孩子是好孩子，非常努力而且自律，我们的家庭重视教育，因此我们的后代非常优秀，对美国贡献也非常大。然而（又是一个“然而”），他们在录取时却受到了不公平的对待。我们的孩子成绩好，却进不了常青藤大学；其他族裔的孩子成绩不如我们的好，却进去了，这违背了(你们左派讲的)公平的原则。这时，美国一些（被左派知识分子控制的）大学提出，人的发展是全面的，要考查学生们的体育、艺术等各种才艺。赵小兰说：“好吧，那我们就来做这些。几年后，亚裔在这些方面也是第一的。”但是到了录取的时候，大学又说要看领导力。这一点确实是目前亚喬做得较差的地方，但是看看赵小兰怎么辩驳。赵小兰非常理直气壮地讲，这不是我们的文化，我们的文化是放学回家、做好功课，培养好自己，将来帮助社会。你们不是强调多元文化吗？你们不是强调对宗教和文化的包容吗？请包容和尊重我们的文化，我们的文化是细致周到、讲礼貌，不是煽动，不要制定那些违背多元文化原则的标准。讲完原则，赵小兰开始给出数据，驳斥左派人士关于亚裔占了美国名校很高的比例的观点。赵小兰讲，虽然只占总人口 5.1%的亚裔占了哈佛大学 22%的本科人数，但是那是因为他们优秀。亚裔在名校的录取率只有 10%左右，白人是 17%，拉丁裔则是 25%，而非洲裔则高达 33%。因此，亚裔的录取比例不是过高了，而是过低了。然后，赵小兰开始点名批评加州在大学录取中试图平权的政策（即 SCA5 法案；)，同时不忘顺便为共和党拉选民，直接批评民主党议员不为自己选民说话的做法。她说，加州有三位亚裔议员，居然不为亚裔说话，居然对损害亚裔利益的法案投了赞成票，后来因为亚裔抗议，才在第二次投票中投了反对票。这样一来，恐怕一些原本支持民主党的亚裔观众看了电视节目，也要三思自己今后是否该转而支持共和党了。

我这样总结了一下赵小兰这次接受采访的特点。第一，她的观点非常旗帜鲜明，没有那种“既要……又要……”和稀泥的废话逻辑，在批判一些人和大学时毫不避讳。第二，她一直在肯定和认同对方的观点，但是用事实说明他们的行为违背了他们自己的观点。第三，在采访中，赵小兰批评别人总是非常委婉，从来没有用“不公”(unfair)这个词，或者表示愤怒的其他词来直接批评不公的做法，这样不仅让人不反感，而且她讲的所有话都表达了美国对亚裔的不公正。第四，她在赞扬亚裔的贡献和所应得的利益时一直是理直气壮，讲这些是亚裔人出色而应得的，因为这个国家历来强调卓越和公平。我们很多人讲话的一个毛病是，夸自己时不好意思，批评别人时说得很难听而且缺乏根据；赵小兰则相反。

我从这里再一次学习了说话的技巧，尤其是说服人和批评对方的技巧。中国古代常有“一个书生胜过十万雄兵”的例子，比如烛之武、蔺相如、

毛遂等。在欧洲这种例子也不少，像法国的夏尔.莫里斯.塔列朗*、奥地利的克莱门斯.梅特涅*等。今天我们更是需要如此，善于讲道理、说服人，而不是崇尚武力、权力和霸道，这是文明进步的体现。在我们的生活和工作中，说服人的技巧是要学习一辈子的事情。*夏尔.莫里斯.塔列朗(Charles Maurice de Talleyrand-perigord)),在维也纳会议上，塔列朗作为战败国法国的谈判首席代表，凭借外交手腕，使得法国从一个战败国一跃成为维也纳会议的五强之一。

*克莱门斯.梅特涅（Klemens Wenzel von ametternich）,19 世纪著名奥地利外交家。梅特涅是（19 世纪）保守主义的巨擘，维也纳会议后的 30 几年；1815—1848 年）被称为，“梅特涅时代”。我看了赵小兰的采访，并将她说话的技巧总结下来，深入思考，希望能够和大家共同进步。

59.我们靠什么说服人

我们靠什么说服人？很多人会说以理服人，但是在一个新的道理被大家接受以前，别人未必认为你的理站得住脚，这时又该怎么办？

科学史上有两桩著名的公案一一日心说和进化论。它们的出现对于人类的认知是颠覆性的，因此，让人们接受它们，就成了一个问题。当然，我这里并非要讲历史故事，而是想用它们来说明我们靠什么去说服别人。很多人一看到“说服人”这三个字，就会首先想到口才。我们也经常听到这样的说法，“老张口才好，说服了小李”。虽然有些人靠口才狡辩让人无话可说，但其实并没有真正说服人，等到对方转过头再仔细一想，会觉得善辩者说得并不对，心里还是不服气。相反，有些人讲不出漂亮的话，却能把人说得心服，因为大家对他们提供的事实无法辩驳。因此，在说服人方面，事实比口才更重要。在科学史上大家接受日心说，就是靠事实而非口才。要讲日心说，先要介绍地心说。在我的心目中，生活在罗马时代的希腊天文学家克罗狄斯，托勒密可以说是天文学界的第一人，他一生的贡献很多，但是最杰出的就是“地心说”了。我们过去因为意识形态的原因，贬低了地心说，也贬低了托勒密对天文学的贡献。虽然我们今天都知道地球是围绕太阳运行的，但是人们最初根据常识得到太阳围绕地球运转这样的结论也是非常合情合理的。在科技发展的过程中，常常是起步靠常识，接下来的发展靠科学逻辑，次序是不可能颠倒的。托勒密了不起的地方在于，他不是抽象地说太阳和所有星体围绕地球旋转，而是构建出一个非常精妙的数学模型描述了宇宙星辰的运行规律。

用我们今天的数学知识可以对他的模型给出两个结论。第一，虽然它在物理学上不符合太阳系天体之间的相互关系，但是在数学上是完全正确的。也就是说，他通过将坐标原点从太阳系的中心移到地球，构建了一个完美的数学模型。第二，由于他这种“在大圆上套入小圆”的模型在理论上站得住脚，加上他的数学水平很高，因此，他给出的具体的模型参数极为准确，所预测的地球运行周期，每 100 年的误差不超过一天。

今天，很多人不服托勒密，认为他的模型是错误的，但是在天文学界可没有人这样认为。作为生活在2000 年前的人，托勒密既没有计算器，也没有计算尺，更没有数学工具微积分，就能够用几十个圆组成的相互嵌套的模型把宇宙描述得如此清楚，这让今天所有天文学家都对他钦佩不已。托勒密的模型固然准确，但是经过了 1500 年的累积误差，也差出来不少时间。在 1582 年教皇格里高利十三世修订历法之前大约 40 年，波兰的教士兼天文学家尼古拉.哥白尼发表了日心说模型，这被认为是近代科学革命的开始。

不过，令人费解的是，日心说这样一个革命性的成就，在接下来近一个世纪的时间里却很少受到关注。教会和学术界（当时大部分知识精英本身就在教会里）既没有太多人赞同日心说，也没有多少人反对它，而只是将它作为描述天体运动的一个物理模型来对待。一个新思想出现以后，大家无论是赞同也好，反对也罢，至少应该得到一些反响，而最悲伤的就是毫无声息，这是一种可怕的寂静。日心说刚提出来时，就是这种处境。

为什么在我们今天看来具有划时代意义，甚至动摇了基督教统治基础的日心说，在当时并没有多少人关注呢？这里面有两个主要原因。第一，日心说作为一种学说，其实早在哥白尼之前，甚至在托勒密之前就存在了。古希腊的哲学家赫拉克利特和阿里斯塔克斯（尤其是后者)给出了与哥白尼日心说非常相近的描述，阿基米德做的天体模型虽然后来被罗马士兵毁坏了，但是根据当时的描述来看，应该也是日心说的模型。哥白尼超越阿里斯塔克斯等前辈科学家的地方在于，他不仅对太阳系进行了定性的描述，而且给出了量化的模型。第二，哥白尼的日心说模型虽然简单易懂，却不如托勒密的地心说模型来得准确。因此，大家并不觉得它是更正确的模型，也没有认为它更有用。这就不奇怪关注它的人很少了，当然，支持者就更是稀少。

半个多世纪后，一位意大利神父逼迫教会不得不在日心说和地心说之间表态，做出二选一的选择，他就是在中国家喻户晓的乔尔丹诺-布鲁诺。过去，布鲁诺一直被宣传为因支持日心说而被教会处以了火刑。不过，虽然布鲁诺宣传日心说是事实，被教会处以了火刑也是事实，而且在布鲁诺之后教会一度反对日心说仍是事实，但是这三件事并不能构成“因为（反动的）教会反对日心说，于是处死了坚持日心说的布鲁诺”这样的因果关系。人们根据上述三个事实很容易得到这样的推论，但这并非事实。真实情况是，布鲁诺因为泛神论触犯了教会，同时他到处宣扬教会的丑闻，让他最终被作为异端处死，这当然是一件遗憾的事情。而布鲁

诺宣扬泛神论的工具恰好是哥白尼的日心说，这样日心说也就连带地被禁止了。

在布鲁诺的年代，普通人难以理解和常识不一致的日心说，而精英阶层（主要都是教士）则因为地心说非常精确也怀疑日心说。因此，要让全社会接受它并非易事。讲到这里，就要说回到如何说服别人的问题了。

我们在生活中有这样的体会：当我们发现了一个新的方法时，它可能在一些方面比原来的好，但是在很多其他方面，却比不上原来的。由于人们看法已经固化，大家对它将信将疑是很正常的。假如这时来了一个支持者试图说服大家，但是采用的方法却不好。比如，先是攻击别人的信仰，然后背后指责他们的私生活，最后讲出自己看问题的新视角，证明自己比别人高明。这样一来，即使真理掌握在他的手里，别人在感情上也难以接受。如果这个人能言善辩，可以把大家说得哑口无言，但这时能言善辩就不是什么优点了，而是有点儿招人嫉恨。如果我们要说服的人是我们的顶头上司，那么我们在职场上就要倒霉了。不幸的是，布鲁诺就（无意中）采用了这样的下策，也因此遭到了教会的迫害。

那么有没有更有效的方法呢？我们不妨接着看看日心说的地位是如何确立的。这件事要感谢伽利略、约翰尼斯.开普勒和艾萨克.牛顿三个人，特别是伽利略。1609 年，伽利略利用自己制作的天文望远镜，发现了一系列可以支持日心说的新的天文现象，包括木星的卫星体系、金星的满盈现象等。这些现象只能用日心说才解释得通，地心说解释不通。有了这样的证据，最初，一些科学家和精英人士开始从心里接受日心说。而被科学家们接受，则是被世人接受的第一步。再以后，开普勒以椭圆轨道取代圆形轨道修正了日心说，日心说才变得比地心说更准确，大家对它就更相信了。到了牛顿，他给出了行星围绕恒星运动的一个合理解释，大家才觉得地心说合情合理。到这个时候，教会虽然还没有撤销对伽利略的处分令（关于这里面更多的细节，大家可以去听罗辑思维第 96 期《到底谁在迫害科学》），但是只能默认日心说了。

能否在工作中说服人，特别是说服我们的上级，对我们的职业发展、职级的提升非常重要。当我们有了一个好的想法时，仅仅靠这个好想法本身还未必能够说服他人，特别是想法已经有点儿固化的上级。你可能注意到这样一些人，他们有了自己的想法后，便匆匆忙忙跑去找老板寻求支持，结果被老板一下子抛出来的三个问题给堵回去了，于是这些人就总觉得老板和自己作对。其实，遇到这种情况，我们可以有更好的方法：不去和他争吵，也不依靠巧舌如簧，而是拿出不可辩驳的事实，以一种别人能够接受的方式去说服人。毕竟，任何人都难以无视事实。

曾经主管微软最重要部门的陆奇，是华人在跨国大公司里职位做得最高的人。很多人就升迁问题向他取经，陆奇对此讲过他的一次经历。当时陆奇还在雅虎，要说服杨致远等人接受他对雅虎产品的新设计，当然这意味着推翻雅虎用了多年、杨致远等人参与过的旧系统。如果我们把老的雅虎系统看成地心说，陆奇的新方案就是日心说。可以想象，杨致远

会有很多疑问，这些问题回答不好，他就得不到高层支持，而回答这些问题，靠辩才是没有用的。陆奇私下里做了很多功课，把杨致远等人可能问的所有问题，都事先让手底下的人做了模拟实验。这样，他便证明了自己的方案比过去的可以给雅虎带来更多的收益。杨致远等人即使对自己做的东西有感情，也是要尊重事实的，毕竟公司的利益比面子重要。最终，杨致远直接将陆奇跳级提升，成为雅虎掌管工程的一把手。

在职场上，像布鲁诺那样掌握了真理而敢于直言的挑战者固然可敬，但像伽利略那样拿出证据的建设者却更加有用。当然，不少人可能会讲，我已经摆出了事实，但是笨嘴拙舌，甚至羞于在众人面前争辩，实在没有本事说服人，怎么办？这时，可能我们就需要搬救兵了。接下来我们不妨看看科学史上的另一桩公案一一进化论。和日心说被提出来时没人关注所不同的是，进化论一提出来就在全世界引起巨大反响，拥护进化论的学者和社会人士，与反对进化论的教会和其他保守派人士在全世界展开了激烈的争辩。这种唇枪舌剑持续了一个多世纪，直到 2008 年，英国教会就打压进化论一事，向已经去世 100 多年的达尔文发表正式的道歉声明。几年后，新任的教皇方济各明确肯定了进化论，这样基督教才算是彻底低了头。当然，在此之前，在大部分人的心里已经接受进化论了，少数人虽然不接受（今天依然如此)，但他们的声音已经没有太多人关注了。

为什么在世界上很多地区接受进化论那么困难？如果我们回到当时的场景，就很好理解为什么最初大部分西方人对它将信将疑。世世代代被告知人是由上帝创造的西方人，突然被告知大家祖祖辈辈的知识都是错的，人是进化而来的，那种震撼可想而知，而人们固化的思维很难突然转换。更何况早期的进化论还只是一个漏洞百出的假说，反对者很容易找到各种违反进化论原则的事例。至于保守的宗教人士反对进化论就更不奇怪了，因为这个假说在客观上动摇了基督教的基础。进化论被大家接受的经过，是人们接受新事物的一个典型过程，也是教人如何去影响他人的一个非常好的案例。虽然提出进化论的是达尔文，但是捍卫进化论，并且让这个理论得到全世界关注的却是与达尔文同时代的古生物学家赫胥黎。达尔文自己并不是一个能言善辩的人，也没有给自己的理论过多的辩护，他甚至因为害怕自己的理论引起争议而迟迟不敢发表它。所幸的是，出现了一位年轻的学者华莱士，他在客观上倒逼达尔文不得不发表自己的研究成果。然而，当进化论在社会上引起轩然大波时，达尔文居然没有太为自己辩护，而这个任务就交到了有“达尔文的斗犬”之称的赫胥黎手中。进化论从一开始就能有一些拥护者，在很大程度上要感谢赫胥黎。那么赫胥黎又是怎么做的呢？简单地讲，他的做法既聪明，又很有说服力。

首先，赫胥黎并不是全面否定宗教，只是反对宗教里落后的思想。要知道直到今天，接受基督教思想的不仅是教会本身，还有几十亿的教徒，因此反对神创论需要得到大部分教徒的支持，不能全面否定基督教。用今天职场中的情况打比方就很容易理解赫胥黎的做法。假定你给公司主管手机移动端产品的副总裁提意见，如果你上来就说整个移动端的产品

都需要被淘汰，不仅主管产品的副总裁会马上反对，可能成千上万的用户也不答应。如果你换一个方式，只是说里面的一些功能过时了，需要更新，整个产品并不需要淘汰，那么主管领导即使不赞同，反对的力量也不至于那么大，而它的大量现有用户也会从心里赞成你的意见。我们常常讲，凡是要“对事不对人”，就是这个道理。

当然，赫胥黎要宣扬进化论，就必须否定掉《圣经》中的部分内容，这是他无法回避的。《圣经》和达尔文《物种起源》一书最有冲突的是第一章《创世记》，于是赫胥黎就拿《创世记》中关于大洪水的说法进行否定。只要证明《创世记》中的这部分内容是错的，那么整个神创论就动摇了。赫胥黎结合自己在美索不达米亚地区的考察，解释对大洪水的描述不过是古人对于洪水体验的一种夸张和想象——美索不达米亚不存在能够俺没全世界的大河，也没有发生过淹没全世界的考古证据。由于赫胥黎分析得丝丝入扣，社会上的开明人士是接受他的观点的。

对比上面做手机移动端产品的例子，我们要说明这个产品需要升级改进，只要证明其中一些功能已经过时，用户使用这些功能不方便即可，而没必要将整个产品说得一无是处。有趣的是，赫胥黎其实并不完全接受达尔文的许多看法，他真正捍卫的是进化论中的自然选择理论。今天，赫胥黎在西方世界的口碑算不上好，也是因为他将自然选择理论用于解释社会现象，成为大家反感的社会达尔文主义的捍卫者。不过，赫胥黎在早期择卫进化论的贡献功不可没。如果没有赫胥黎的帮助，进化论被大众接受起来一定需要更长的时间。

回到今天的职场，我们在寻找合作伙伴时，常常想找到一个想法和我们完全一致、我们认为非常完美的人，但是这种人可能并不存在。为了宣传我们的想法，我们更需要像赫胥黎这样的人，他们不完美，甚至看法并不和我们完全一致，却能够坚持不懈地帮我们传播想法。大家会发现，在公司里有一些技术专家，他们有很好的主意，甚至做出了有用的发明，但是因为不会推广，想法和发明就被搁置一旁。这时，如果有一个愿意宣传它的产品经理，新的想法和发明才可能被大家接受，并且最终发挥出应有的作用。很多时候，宣传新思维的人比提出新思维的人作用更大。

当然，赫胥黎也只是让很多教徒接受了进化论，并没有让教会的主流承认进化论。最终迫使教会不得不接受这个理论的是另外两类人。第一类是大量的、不断努力弥补进化论中一个个漏洞的生物学家。达尔文的进化论在很长的时间里都只是一种难以自圆其说的假说。虽然它能够解释自然界演化的很多现象，但是却和其他一些现象相矛盾。不仅如此，它内在的逻辑也不是非常严谨，更糟糕的是有许多和新的科学发现相矛盾的地方。所幸的是，有一大批科学家不断地用最新的科学发现修正进化论、解释进化论，这才使得它今天成为一个科学的理论。第二类是遗传学家。就在达尔文研究进化论的同时，奥地利的教士孟德尔从另一个角度开始研究生命的奥秘和物种之间的关联，并且最终发现了遗传的规律性。在他之后，美国科学家摩尔根确认了细胞内的染色体承载着物种的

遗传物质，奠定了现代遗传学。在“二战”后，英美科学家一起确定了遗传物质 DNA 的双螺旋分子结构，从此破解了生命的奥秘，也了解到基因突变对物种变异和进化的影响。这些现代生物学和遗传学的结果，都支持了生物具有共同祖先的说法。不仅生物的遗传物质都是 DNA，而且构成生命所需的蛋白质也保持了一致性，例如核糖体、DNA 聚合酶 RNA（核糖核酸）聚合酶，不但出现在较原始的细菌里，也出现在复杂的哺乳类动物体内。这些蛋白质的核心部分在不同生物中具有相似的构造与功能。

正是上述两类人的努力，为进化论找到了有说服力的证据。在最近的十多年里，教会才不断承认进化论的科学性，并且为过去反对进化论的一些言行道歉。

在职场上，一些年轻的朋友常常和我抱怨，他们的领导如何固执，自己所处的体制多么僵化。每到这时候，我就给他们讲教会接受进化论的过程，然后反问道：“难道你们单位的领导比教会还保守吗？”如果一件好事得不到支持，更多的时候可能是我们把问题想得太简单了，而应对复杂情况的方法又不得当。比如，我们常常是需要两类同盟军的，一类是像赫胥黎那样捍卫我们思想的人，另一类是理性地帮助我们找到证据的人。一个人的成功与否，不仅仅取决于他个人的能力，更要靠他调动资源的能力。我们常常在单位里看不起那些八面玲珑、善于四方周旋的人，觉得自己的业务水平比他们高。但是很多时候，往往是那些人能说服领导办成事，这些人找“同盟军”的能力值得我们学习。可见，聪明人总是善于借力的。

60.如何做好演讲

在第一节中我谈了表达的重要性，而在公众面前的演讲又是表达中相对比较难的。很多人问我如何做好演讲，这里我就以我在丰元资本年会上的讲话为例做一个示范，说明怎么在短短 10 分钟内讲清楚很多事情。讲话首先要看听众是谁，对于不同的听众表达的方式应该有所不同。参加基金年会和参加一般的公司年会的人有所不同。一般来讲,参加基金年会的人数并不多，主要是我们现有的投资人、未来潜在的投资人以及我们所投资公司的创始人三类。这些人一般不习惯于坐在报告厅里听台上的人做长篇大论，因此要在一个比较轻松随意的地方，用很短的时间把想讲的意思传达给他们。我们年会的地点就选在了我们的一个合伙人、Hotmail（互联网免费电子邮件提供商)创始人之一史密斯先生的酒庄里，这样既不是很铺张，又比较有特色，大家在听演讲时可以端着酒杯

四处走动，比较随意。参加会议名气最大的嘉宾是人类长寿公司的创始人克雷格.文特尔（Graig Venter）教授，他是人类基因组计划早期的负责人之一，也因此获得过美国国家科学奖。在会上，他做了一个主题分享。作为东道主，我代表基金做了一个简短的讲话。我一共只有 5 张 PPT，每张 PPT 用两分钟时间讲完，大致讲了 5 个方面的内容。

第一张 **PPT**：我们是谁，过去几年做了什么事情

这张 PPT 的目的既是对过去的一个总结，和对现有的投资人一个交代，也是为了吸引新的投资人给基金投资。在这张 PPT"里，我介绍了几个数据：1.我们过去投了多少家公司。2.目前所投资公司的估值增长了多少。3.有多少公司成功退出了(钱收回来了)。4.有多少公司失败了。（这一条一定不要省略，无论是投资人还是办企业的人都是聪明人，任何报喜不报忧的行为只能让他们心存疑虑，除此之外没有任何效果。很多时候，先把坏消息告诉大家，然后再说好消息，效果会更好。如果坏消息不是很坏，说出来反而能起到好的作用。）这张 PPT 要传递的第二个信息就是用一句话概括“我们”的特点，即我们对技术的高度敏感性。很多时候，话说多了反而没有重点，把上面这几点意思表达到位就非常好了。

第二张 **PPT**：我们提供什么

风险投资当然是提供资金了，但是这仅仅是我们提供的一小部分价值。资金到处都是，并非稀有资源，但是即使是钱，也分聪明钱和傻钱，谁都希望拿聪明的钱。对于创业者，除了钱，我们还提供两方面的帮助。第一，提供一种连接。我们首先会为创业公司提供和硅谷企业以及硅谷其他投资机构的连接服务。其次，对于那些想进入中国市场的公司，我们会提供解决方案。第二，对创业者提供一种技术上和管理上的帮助。因为我们的合伙人都是技术专家出身，因此在很多领域可以直接提供技术帮助。此外，我们还有很多顾问，他们会为我们所投资的企业提供有偿服务。当然，支付他们的报酬是我们的事情，并不需要创业者自己掏腰包。这一点讲清楚之后，不仅把基金的特点突出了，而且也呼应了第一张 PPT—到目前为止，我们为什么能够如此成功。

第三张 **PPT**：我们投资的哲学

关于这一点，首先就是看重创始人，也就是“投人”。当然，我还展开讲了“投人”的三点重要性：1.一流的人可以把二流的项目做成一流；反之，二流的人会把一流的项目做成二流或三流。2 世界是瞬息万变的，任何成功的初创企业最终的成功产品，相比当初创始人的想法都会有很大变化。世界需要“变色龙”，只有一流的人才善于往好的方向改变。3.人的诚信很重要。（这些看法我已经多次介绍过，就不赘述了。)当然，我强调“投人”的重要性也是为了呼应第一张 PPT 的内容。

第四张 **PPT**：我们对项目的看法

我经常和来找钱的创业者讲，你不用考虑钱的问题，甚至暂时不需要急着去挣钱。我帮你解决了钱的问题之后，你只要告诉我，当你实现了自己的想法后，世界会有什么明显的、正面的变化。对于那些做所谓“me too”（我也能行）项目的人，这一条就通不过，因为他们即使达成了目标，也只不过使行业中多了一个竞争对手，对世界没有什么帮助。此外，对于那些根本不存在的伪需求，也不符合这项要求。一个项目一旦做成了，如果真能够改变世界，哪怕改变得不多，也是好的，也必然有人使用，接下来投资人挣钱就不是问题。出于对这个原则的坚守，我们几乎不投资那些炒作概念的公司，哪怕它可能在短期内可以让我们获得不错的回报。风险投资的目的，是帮助一些没有财务能力的人，实现他们改变世界的理想。我们通常会发现，那些最终把公司做得很大的人，都是有明确愿景和方向的，不是随大溜去盲从、去热炒概念，也不会挤进过热的市场。前几年那些大量傲视频的公司、团购的公司、O2O 的公司，以及现在的大部分自媒体，都不符合我们这个要求。

第五张 **PPT**：我们对所谓趋势的看法

所有 IT 行业的人都习惯于把“趋势”二字挂在嘴边，有些人还在大会小会上到处预测趋势。当然，几年后你回过头来验证他们所说的话，常常是不准确的。我在《硅谷来信》中也几次提到，预测常常是靠不住的，而作为投资人所能够做的，就是对事实做出正确的反应而已。因此，我们在投资时从来不去赌未来的趋势。我们并没有事先设定条件，什么方向的公司可以投资，什么领域里的公司不可以，完全是创业者告诉我们的。一个创业者找到我们时，不是心血来潮，也不会有事没事来消遣我们，他们都是极为认真的。他们之所以想做一件事情，是根据自己的经验和特长，经过很长时间思考的结果。他们或许知道某项技术已经成熟，有商机；或许在生活中遇到了痛点，而自己恰恰有解决的办法；或许看到了现有产品的不足，自己能够改进但又苦于没有资源。总之，他们提出自己创业的想法是有根据的。如果很多人几乎同时看到了类似的问题、有相似的想法，这就是所谓的趋势。这种趋势，不是哪个专家先知先觉的结果，而是自下而上总结出来的。我在第二章中讲，好的体制要让动力来自底层，.刹车掌握在高层手里。对于创新也是如此，动力应该来自底层的每一个创业者，而制动应来自掌握资金和资源的人。因此，风险投资所做的事情，就是对创业者的想法进行正确的判断。对于趋势，我们从不预测，但是我们会知道趋势所在，因为创业者会告诉我们。

我在年会上的报告就这么多内容，10 分钟而已，但是我想表达的意思已经表达清楚了。通常，报告者总是担心漏掉了什么重要的内容，把总结报告做得又臭又长，以至上面的人在做报告，下面的人在玩儿手机和睡觉。与其这样，不如把报告做得简短点，重点突出即可。听众能够专心

听 5 分钟，记得里面一两个重要的观点，报告的目的就完全达到了。

此外，在战术层面，我的后四张 PPT 都是在支持第一张 PPT 的内容，这样整个 10 分钟的报告就传递出一个统一的信息一我们为什么过去做得不错，以后为什么有信心能够做得更好。这样既能让现有投资人放心，也要让未来投资人动心。很多人演讲时，恨不能把一肚子话一口气倒给听众。其实大部分人在听报告时，都很难集中注意力超过20 分钟。因此，再好的演说家都很难把 10 件事一次性讲清楚，能把一件事讲透或者三五个要点提到，目的就达到了。如果听众真有兴趣，他们以后还会来听的，到那时再把更多的信息传递给他们也不迟。如果听众没有兴趣，即使讲再多的内容，也会成为最后一次演讲。

第十二章 贤者智慧

少时读卢梭的书、培根的随笔，以及茨威格、罗曼.罗兰、鲁迅、梁实秋、朱自清和周国平等人的回忆录或者散文，受益良多。他们在不经意间将人生的感悟告诉我，也不知不觉地影响了我。后来，我有机会遇到世界上很多优秀的人，他们的思维方式同样影响了我。本章分享的是我从身边人以及书中学到的智慧，我把他们统称为“贤者”。

61.莎士比亚的智慧：论朋友

在风险投资领域有一条金科玉律——投资就是投人。那么，评价人的关键是什么呢？对于创业者的评价，我的体会是品德，尤其是诚信比能力更重要。在风险投资中，当你把几百万元、几千万元，甚至更多的钱，在没有任何抵押的情况下交给一个不认识的人，让他创业，这个人首先必须让你信得过。创业者如果骗投资人的钱，通常投资人是毫无办法的。我见过不少创业者，一旦办公司办得不顺，就把公司的技术和产品拿出去再办一个公司，去融新的资金。同时他们会对原来的公司进行破产清盘，这样投资人的钱就不用还了。国内一个非常有名的早期投资人，或许是被这种没有诚信的创业者坑苦了，在后来给创业者投钱时都要加上一个霸王条款一如果你拿了我的钱把公司办砸了，只要你还打算继续办公司，我给你的投资永远算到你的新公司里。那位投资人在和硅谷的同行聊到这件事时，开始大家对他定这种霸王条款颇为不屑，但后来听他说了很多在国内被骗的经历后，都表示理解。当然，这样像防贼

一样防人的做法，也就会让一些讲诚信却首次创业失败的创业者在二次、三次创业时背上很重的包袱，这就是不诚信给社会带来的成本。人们通常会看重创业者的能力，但是在能力之上还有品德，不仅投资人要考虑被投资对象的品德，朋友之间的交往也是如此。朋友的交往其实也是一种投资。由于基因的局限性，我们很难同时交往超过 150 个人。150 个人是你一生中在亲友方面能够投资的总额，而亲戚们可能又占掉了其中的一半，剩下来能够交往的朋友或者合作伙伴就很有限了。成功的人其实在很大程度上是靠找到了志同道合的、对他帮助最大的人帮助他，而运气不好的人，可能是因为交了一群狐朋狗友。因此成功的交友是人一生最重要的投资。在这方面，对我影响很大的是莎士比亚的一段话。

莎士比亚的《哈姆雷特》被认为是他一生中最重要的作品。大部分人都知道它里面那句名言：“生存还是毁灭，这是一个值得考虑的问题。”(To be or not to be ,that is a question.)但是我觉得更重要的是里面的老臣波洛涅斯（奥菲利娅的父亲)对他儿子雷欧提斯的一番忠告，因为这其实是莎士比亚的人生智慧，只是借助波洛涅斯的嘴说出来而已。这段话很长，我就拣几条有关的说：

凡事三思而行，不要想到什么就说什么。

这其实是教导我们为人做事要持重，要多动脑筋，不要毛毛躁躁。这其实是现在很多人的通病。

对人要和气，但不要过分狎昵。

很多时候，礼数有加，但保持距离是朋友之间最好的交往方式。

相知有素的朋友，应该用钢圈箍在你的灵魂上，可是不要对每一个泛泛的新知滥施你的交情。这三条也是我一生交友的准则。人一生总能认识一些挚友，他们是我们一生最大的财富。我到谷歌后认识了后来长期的合作伙伴朱会灿博士。会灿在谷歌比我的资格更老，他曾经一个人开发了谷歌的图片搜索，并且和杰夫“迪恩等三个人一同开发了谷歌云计算平台中的存储部分（GFS)。我到谷歌后不久，会灿找到我，我们一同建立了中日韩文搜索的团队。会灿和我从性格上、经历上以及爱好上相差甚远，但他是一个非常理性而大气的人，也从来没有摆过老资格，因此我们的合作非常愉快。2005 年，我们要在中国发展，他和我都不适合也没有精力到一个新的地方运营一个庞大的分公司，于是我们在这个问题上达成共识——要请一位更有资格的人担当此事。后来在我的推荐下，公司请来了李开复博士来负责大中华区和亚太的业务。会灿主动给开复做副手，而我对理论研究更感兴趣，就回到我的老板诺威格博士那里，负责起谷歌自然语言处理的一些工作。以后的工作我们其实没有交集。

2009 年，腾讯找到我，希望我加入他们。我需要有一两个合作者一起工作，而我首先想到的便是会灿。由于会灿也有意试试新的机会，于是

第二年我们就一同到了腾讯。两年后，我需要回到美国，就和他商量了我的想法，在他没有反对的前提下，不久后我就回到了谷歌，而会灿考虑了良久，也在半年后随我再次到了谷歌。又过了两年，我完成了在谷歌的任务，决定自己创立一家风险投资基金，事先我也把打算告诉了他。由于开始的时候基金规模小，福利和医疗保险肯定赶不上谷歌，因此那时我也不建议他离开公司。不过我告诉他，即使等到基金规模大了，也依然会给他保留合伙人的位置。两年后，我们基金做得不错，福利也可以向谷歌看齐了，于是才建议他加入我们，而他也如约答应了。像会灿这样的人，是我最应该珍视的财富。

人一辈子做事情，不可能没有人帮忙，而这个合作伙伴的选择，其实至关重要。有些时候，考察一个人只要看看他（她）的朋友圈就行了。人遇到一个合适的伙伴并不容易，因此要像莎士比亚讲的那样，“用钢圈箍在你的灵魂上”。当然，莎士比亚还说了后半句话，“不要对每一个泛泛的新知滥施你的交情”。一个人因为交往的带宽有限，因此不可能和所有人交情都很深，一个表面上对所有朋友一视同仁的人，实际上是很难有至交的。我过去有一个非常不成功的老板，当年是一个专业能力颇强的新锐。因为他做事情无私心，老局长很喜欢他，就提拔他。这位老板是一个好好先生，对所有部下一视同仁，他自己觉得这很公平。但是不到两年，所有能干的部下全跑光了，手下剩的都是平庸之辈，他一点业绩也做不出来，于是很早就退休赋闲了。

人的出生自己无法决定，周围的家人、亲戚的圈子基本上是固定的，无法改变，能自己决定和选择的只剩朋友了。好的朋友是巨大的财富，而损友则是巨大的负资产。至于如何避免损友，每个人都应该有自己的方法，当然很多人一辈子没有合适的方法，最后死在所谓朋友的手里都不知道是怎么死的。你如果问我是怎么做的，我用的是曾国藩的一个原则，简单地讲就是不要给损友第二次机会，永远不要来往。曾国藩在家书里写过这样一句话：“袁婿荒唐……永远绝之。”非常坚决。这里所说的“袁婿”是指曾国藩的四女婿、他的老朋友翰林袁芳瑛的长子，非常不成器。曾国藩的这种做法，也给了我很多启发。

我对任何人，一般都先假设他是正直、善良和诚信的。当然，这样一来我会有很大的机会上别人的当，而在生活中我也确实如此。不过这没有关系，我只会上一次当，因为在上当之后我并不给那些人第二次机会。你可能会问，这样一来，是否会错失很多本来能够成为朋友的机会，因为人是会改变的，他可能会变好。是的，人确实会变好，但是已经与我无关了。要知道，可交往的人很多，而你的时间和精力只能维持少数的几十个。这种笨办法能够避免在朋友关系的投资上出现填不满的无底洞。我们都知道，不知道止损的投资者注定是要倾家荡产的，在和朋友的关系上也是如此。

在我的心目中，莎士比亚和曾国藩都是智者，他们的建议都是金玉良

言，我对他们的话也是在身体力行。朋友是我们一生的财富。

62.拉里.佩奇的经营管理智慧

谷歌的成功在很大程度上要感谢两位联合创始人一一拉里，佩奇和谢尔盖，布林。我在 2012 年刚到谷歌时，佩奇还不到 30 岁，是主管产品的总裁；布林比他大几个月，是主管工程的总裁。今天在美国大部分公司里，首席执行官是实职，总裁反而是虚职，有点儿荣誉职位的意思。很多公司在刚成立时由创始人负责，但是成长起来后就交给了职业经理人，然后给创始人一个总裁的虚职以表示尊重。当 2001 年埃里克噩施密特来到谷歌担任首席执行官后，很多业界的人认为谷歌完成了权力的交替。随后，佩奇和布林在媒体上露面不多，大家也就没有太把他俩放在心上。

但是，谷歌内部的人都知道，这两位联合创始人其实并没有让出大的权力。他们不做事务性的事情，是因为经验不足做不好，那些事完全交给了施密特；但是遇到大的决定，他们的意见就是决定性的了，因为他们掌握更多的股票和投票权。有一次记者问施密特，谷歌说“不作恶”，那么“作恶”的标准是什么？施密特半开玩笑地讲，谢尔盖（指布林）说什么（是作恶）就是什么。可见，这两位创始人的影响力还在。佩奇和布林保持影响力的另一个原因是，他们和早期的员工们都是吃一锅饭创业的。在我的印象中，施密特晚上和大家一起吃饭的时间不多，而佩奇和布林总是和大家在一张桌子上吃饭，佩奇下午会和大家一起玩儿旱冰球，而布林晚上会和大家到休息室吃零食聊天。另一位在谷歌影响力非常大的高管霍尔茨也是每天晚上和大家一起吃饭，然后一起玩儿扑克牌等游戏。

2011 年之前，谷歌的竞争对手，比如微软，对谷歌有很多误判，其中最大的误判就是低估了佩奇的能力。佩奇在很长的时间里始终把自己放在学生的位置，把施密特看成老师，因此外界（尤其是微软)常常把他看成是遇到狗屎运的小屁孩，没太把他当回事。佩奇从创办谷歌开始，就潜心研究各个成功大公司的管理经验.但凡有点儿空闲时间，他就读各种公司的财报。

他晚上和我们吃饭时，常常一边吃饭，一边聊天，同时还在看财报。在谷歌，很多工程师读财报的能力完全比得上高盛的分析师。由于轻视了佩奇的能力，很多竞争对手吃了大亏。2011 年，在佩奇接替施密特再次担任谷歌首席执行官后，华尔街一度也很不看好他，但是后来证明，佩奇不仅有能力管好一个大公司，而且在创新上更有眼光，也更锐意进

取。在这里，我和大家分享佩奇的三个智慧。

第一个智慧：把产品做成牙刷

第一个智慧体现在佩奇对于好的品牌产品的理解上。所谓好的品牌产品，首先要功能好，其次要让大家认可相应的品牌。谷歌的产品就符合这两个要求。谷歌是怎么做到的呢？佩奇对此做了个很容易理解的比喻。

一个好的产品要有牙刷的功能。牙刷有什么特点呢？大家每天都要用牙刷两三次，虽然每次只使用三五分钟，但是由于每天使用，大家养成了习惯，就离不开它了。佩奇认为，好的产品要让用户每天都必须用上几分钟，就如同刷牙一样，久而久之用户就养成了使用该品牌产品的习惯。谷歌最成功的产品是搜索服务。它的特点是用户每天都会使用两三次，时间一长，用户使用谷歌的习惯就养成了，而且会把谷歌的网页设置成开机默认网页。

让产品具有牙刷功能其实并非佩奇的发明，实际上宝洁公司和可口可乐公司一直在这么做。宝洁是生产各种日用品的公司，它的产品，比如佳洁士牙膏、汰渍洗衣粉、潘婷和海飞丝洗发水等，大家每天都在使用，渐渐地形成了“宝洁二日用品”的认识习惯。可口可乐公司的饮料也是如此。当人们的习惯养成了，只要不出大问题，稳定的生意就形成了。佩奇不过是对这类产品做了一个很好的总结而已。

把产品做成牙刷看似容易，但是很多人却做不到，因为他们没有解决好两个根本性的问题。

第一，由于牙刷是每天都要用的产品，它的可靠性和稳定性非常重要，如果它时灵时不灵，哪怕 99%的时间是好的，1%的时间不能用，大家都会很烦。谷歌搜索在中国市场之所以做不好，不是因为技术和产品的原因，而是服务无法做到稳定。如果一年中有 10 天出现断网，看似不多，其实这个比例早已超过 1%了。时灵时不灵的“牙刷”是不会有人要的。

第二，因为“牙刷”式产品功能简单，所以容易被同类产品替代。人总是有好奇的心理，一个东西使用的时间长了，总会有尝试新东西的冲动，事实上很多人使用牙刷常常在款式上更换。对此佩奇讲，要解决这个问题，就要用到第二招一爆款。

一个好的品牌，每过一段时间就要给大家带来一个惊喜，提醒大家它的存在。很多人都奇怪为什么可口可乐公司和宝洁公司每年要花掉上百亿美元做广告，就是因为每过一段时间，要让你加深一次对它们的印象。同时，这两家公司还会配合广告，每过一段时间就在大商场里来一次促销活动，把它的新产品（哪怕只是新包装）放到商场最前方的柜台，强化你对它们的印象。这就是所谓的爆款效应。

英特尔公司当年富有传奇色彩的首席执行官安迪，格鲁夫生前在一次会议上回答过大家一个提问，即为什么太阳微系统公司、美国硅图公司和摩托罗拉公司的 RISC 处理器做不过英特尔？在大家的印象中，RISC处理器的系统结构比英特尔的 X86 更合理，这件事在今天的移动互联网时代已经完全被证实了。对于这个疑问，格鲁夫讲，当时所有做工作站处理器的几家公司，都是每 36 个月左右推出一款性能是之前 4 倍的处理器，而英特尔每 18 个月就推出一款性能是之前两倍的处理器。虽然从效果上讲大家是按照同一个速度进步的，但是，那些工作站公司爆款的周期太长，这中间大家对它们已经开始遗忘了。而英特尔公司在当中推出一款新产品，虽然只是走了半步，却及时地刷新了大家的记忆。

对于消费电子产品，爆款营销的周期要比计算机的处理器更短，通常是一年，时间定在年底前的购物季。如果哪家公司不能够在进入购物季之前推出新产品，那么明年的销售就成问题了，只要这样有个一两次，它的品牌就会逐渐淡出大家的视野。20 世纪八九十年代，那些大家耳熟能详的日本电器品牌进入 21 世纪后，在不到 10 年的时间里就全线溃败，原因虽然很多，但是有一条是至关重要的：在创始人那一代退出历史舞台之后，公司的执行力不足以让它们每年都推出爆款产品。

当然，爆款也不是越多越好，频繁爆款既不可能也不需要。英特尔以 18 个月为周期开发产品，工作量几乎是竞争对手的两倍，这就要求公司的管理水平和开发效率都远远高于同行业。如果再进一步压缩爆款的周期，那么不仅成本太高难以承受，而且从上到下为了赶进度，不会太关注公司的长远发展。同时，每个版本的变化太小也不足以让大家眼前一亮。这就如同一些影视明星过一段时间就要搞出些新闻，但若天天炒作新闻，就让人烦了。

在工作中，如何有意识地贯彻佩奇的这两个做品牌产品的原则呢？我不妨分享一下我的体会。我在“得到”开设专栏时，虽然根据和读者的合同一周更新 5 次就够了，但是我会天天更新内容，这样便于读者们习惯每天在固定时间来阅读这个专栏。否则，有时更新，有时没有，大家就会觉得结果不可预期，不会每天一定要来，每天关注的习惯就养不成。一年的运营结果表明，《硅谷来信》专栏每篇来信的订户阅读比例非常高，看来大家是养成了每天“刷牙”的习惯。不仅维护《硅谷来信》产品时如此，对于我之前写的书也是这么做的。我常年讲课，时不时地在媒体上宣传一下我的书，或者和读者在网络上互动一下，就是做类似刷牙的事情。每过半年到一年，我会出一本新书，或者将旧书改版升级，目的就是给读者惊喜，起到爆款的作用。时间一长，大家就知道每过半年到一年，吴军又有新书可以期待了。

对于职场上的朋友，我也常常建议他们灵活运用牙刷和爆款的原则。每周，你最好把自己的工作总结成三句话，周一早上汇报给你的老板；每半年到一年，你要有一个让他惊喜的成果。这样的员工，哪个老板都抢着要。

第二个智慧：从本质中寻找商业模式

拉里，佩奇让我感受到的第二个智慧，就是为谷歌找到并且落实可以长期盈利的商业模式。

大家都知道谷歌早期是靠搜索引擎技术起家的，有了好的技术和产品，渐渐地就有了用户和流量，但是接下来怎么挣钱呢？谷歌早期的商业模式跟我们今天很多公司类似，靠收服务费挣钱。当然，愿意付费的通常是企业，于是谷歌就有两条产品线一一服务于大众的搜索引擎和企业级搜索服务器。前者无法直接挣钱，只能通过给雅虎这样的大型互联网公司使用，才能收到非常少的使用费。谷歌在成立的第三年才拿下为雅虎提供搜索服务的合同，而合同金额一年只有 700 万美碰右，只相当于今天谷歌半小时的收入。至于后者，即企业级的服务，谷歌做了一个特制的计算棚艮务器。当你把这个服务器接到公司内部的网络时，它可以对公司内全部的文件建索引，然后提供公司内网的搜索服务。谷歌刚成立时，90%以上的收入都来自卖这种服务器。但是靠这种产品挣钱实在太慢，而且成本很高。这个体积和一台台式电脑大小差不多的盒子，计算能力是台式电脑的 8 倍左右，集成了谷歌几乎所有的程序代码，一共才卖 2 万美元，而且卖一台谈合同需要短则几周、长则几个月的时间。到后来，最早负责开发企业级搜索服务的一位大学教授因为不看好谷歌辞职了，找来做首席执行官的一些企业家看了看公司，也摇摇头走了。那么谷歌是如何找到今天的商业模式，成功地将流量变现的呢？这和佩奇对相关行业的观察和思考有关。

谷歌在成立后的第三年，请了美国第二大卫星电视运营商 EchoStar 的老板来公司做报告(谷歌经常请一些各行各业的精英来公司做报告，从投资界名流到少林寺方丈，不管他们做的事和谷歌有关还是无关)。当时在互联网泡沫破灭后，互联网公司基本上死光了，其他公司都在萎缩，而 EchoStar 的业务却蒸蒸日上。当时 EchoStar 的市值是 100 多亿美元，比市值萎缩后的雅虎大得多。听完 EchoStar 板的报告，佩奇和同事们讲：“你们看到了吗？EchoStar 所有的东西其实都不是自己的，它不会做卫星，因为它们是买来或租来的；它自己不制作电视节目，而是从媒体公司授权获得的；它也不做卫星接收器（圆形的锅）和电视机顶盒，前者是从中国买的，后者是从摩托罗拉定制的。它做的事就是把好的电视节目内容送到终端用户家里。但是，就是这么一条，它就值上百亿美元。”

佩奇可能 EchoStar 那里受到了启发，也可能是 EchoStar 的想法和佩奇一些固有的想法不谋而合，不论哪一种，总之佩奇认定了只要把互联网上有用的内容送到千家万户就行了。这样的公司市值可以做到 1000亿美元，至于互联网的内容是谁的并不重要。后来谷歌所有的产品都围绕着将有用的信息送达每一个用户的核心。至于挣钱，它找到了搜索广告这个商业模式。从此以后，谷歌也缩减了收费的企业级搜索服务，后来干脆砍掉了这项曾经占收入 90%的业务。也正是那一次转型，才使谷歌成为后来最大的互联网公司。

当然，今天很多人会讲，我们也是这么做的，也有不少用户，流量也不小，但为什么不挣钱呢？请注意，佩奇讲的不是产生流量，而是提供有用的内容，99%的人只注意到“内容”二字，而忽视了“有用”二字。EchoStar之所以挣钱，每个订户当时每个月花 40 美元收看，是因为它的内容有用，而不是垃圾。对于谷歌的用户来讲，什么是有用的呢？它需要做到在用户查询知识时，用户获得的是相关的信息，而不是一大堆不着边际的商业广告。今天我们很多所谓的自媒体或者新闻网站，每天提供的内容没有什么用，比垃圾强不到哪里去，用户当然不会买单。

谷歌搜索提供的内容并不是它的，它不能控制网络上内容的好坏，只能用算法控制搜索结果的质量。对用户来讲，有用的信息应该是客观公正的、有权威性的，而不是谁出钱多就推荐谁的。因此谷歌严格禁止任何购买排名的行为，也禁止通过优化网页的形式（比如增加隐含的常用搜索关键词）提高自己网站的排名，这被谷歌视为作弊，会被处罚甚至删除链接。正是因为它提供的内容有用，才会有人愿意很费劲地翻墙去使用它。当然，在互联网上，用户已经被教育得习惯使用各种免费的服务，因此不可能像 EchoStar 那样按月收费，于是谷歌就从广告商那里收广告费。为了不误导使用者，这种收了钱的商业信息要和自然搜索结果严格分开，以表示自然搜索结果是以对用户有用为衡量标准的，而不沾染任何商业利益。对于收了钱的广告,佩奇也明白，这些广告信息也必须对用户有用，生意才能持久，因此那些坑蒙拐骗的广告一定不能做，比如假药和黑市上交易游戏币的广告。直到今天，谷歌的商业模式都非常简单，将有用的信息传达到千家万户，做到这一点，就不愁没人买单。关于谷歌成功的故事，大家可以阅读我的第一本书——《浪潮之巅》。

那么为什么微软的必应(Bing)看似也在做这样一件事情，却不挣钱呢？因为在有了谷歌之后，微软还在一直傲类似的事情，而且不能够做得更好，就违背了“有用”这个原则。在可以使用谷歌后，它的存在变得完全没有必要。不过，在中国用不了谷歌时，必应还是有用的。

佩奇的这种想法非常朴素，却显示出对商业深刻的理解。很多时候，我们看一种商业模式，不能光看表面，而要看本质。比如从表面上看，互联网的广告模式都属于同一种商业模式，都是相似的，因此很多人觉得我的网站的商业模式和谷歌一样，其实它们可能差别很大。那些刷流量、买用户的互联网公司，商业模式其实和谷歌并不相同。相反，谷歌的“免费+广告”模式和 EchoStar 按月收费的模式看似不同，也仅仅是表面现象。从本质上讲，谷歌对用户免费的模式和 EchoStar 对用户收费的模式是相通的、一致的，它们本质上都是将有用的内容传达给终端用户。

谷歌商业模式的本质还有一个要点是，有用的内容并不需要是自己的。我在《智能时代》中讲，在未来的智能社会，连接比拥有更重要。谷歌和 Facebook 这样的公司并不拥有什么内容，但是它们有对用户的连接；爱彼迎没有自己的房子，但它却是全世界最大的房屋租赁公司；优

步和滴滴不拥有汽车，却是全球最大的出租车公司。懂得了这一点，就理解了互联网经济的本质。世界上是否还有在本质上类似谷歌这种商业模式，但在表面看又完全不同的公司呢？其实很容易找到。比如阿里巴巴，它所销售的商品都不是它自己的，它的作用只是把商品信息送达用户。另外，罗辑思维也很相似，就是将有用的内容（它称之为知识）送达读者。理解谷歌商业模式的精髓，并不需要照猫画虎；相反，那些将垃圾强制推送给用户的公司反而是画虎不成反类犬。

第三个智慧：薪尽火传

佩奇在公司管理上的第三个独具慧眼之处在于未雨绸缪，在公司方兴未艾的时候，就开始考虑公司将来衰老死亡的问题。世界上凡事有开始就有终结，有生就有死，任何生物（包括我们人）如此，任何公司也是如此。我在《硅谷之谜》中总结的硅谷公司的特点之一就是不介意公司的死亡，不会刻意去拯救一个衰老的公司，而是把目光往前看，努力寻找下一次机会。在我们这个时代，不是要办一个大而全的百年老店，而是要开创一个专而精的有活力的公司。当一个公司的历史使命完成之后，它退出历史舞台则是对整个社会的最后一次贡献，因为它把宝贵的人力和土地资源释放给了未来的公司。这个道理大家冷静地想想都能明白，但是真到了自己身上，在感情上常常跨越不过去。因此，世界上大部分企业家依然在追求办一个百年老店，不过世界上的百年老店并不多。

中国虽然历史长，其实没有多少真正的百年老店。张小泉、六必居这些品牌早不是当年的创始家族在经营，甚至相应的公司和当年的品牌已经没有任何关系。今天的招商银行还在用当年李鸿章创办的轮船招商局的牌子，但是这两个公司完全是两回事，在企业文化上也没有任何共同之处。

在日本，有很多老字号，但是能够溯源到明治维新之前的很少。明治维新之后诞生过很多公司，但是维持到今天的也不多；很多公司今天虽然名称被保留了下来，但是已经换了主人，比如著名的夏普公司。在欧洲，百年老店相对比较多，但真正还由原来家族维系的并不多，而且那些经历了很多代人的企业常常规模并不大，都在一些小众市场。很多著名的品牌早已不是原来的公司在经营，而是被金融和商业集团并购形成了新的企业集团，比如很多大牌奢侈品都被并购到著名的奢侈品集团酩悦.轩尼诗一路易，威登中。瑞士很多手表品牌说起来历史很悠久，其实今天很多都属于斯沃琪手表集团，包括几十万元一块的宝玑、宝珀、哈利々显斯顿手表，以及中国人并不陌生的欧米庙、浪琴、天梭和雷达等。也就是说，品牌留下来的多，公司留下来的少。

在美国，百年老店就更难得一见了，道琼斯工业指数成分股中的公司，只有通用电气一家是 100 多年前该指数出现时的成分股公司，当年其他像通用电气一样的“巨无霸”，今天都看不到踪影了。美国《财富》500强的公司，平均年龄只有 30 多岁，其中一大半是 IT 革命之后涌现出来

的新公司。

办一家百年老店如此不易，这一点佩奇当然也看到了。谷歌今天还如日中天，2015 年和 2016 年，它的利润（EBITDA，税息折旧及摊销前利润）大约抵得过中国的阿里巴巴、百度和腾讯，以及美国的亚马逊、易贝和雅虎的总和。然而这并不能保证它今后不会重蹈那些昔日辉煌的企业衰落的覆辙。要避免这个结局，就不能等到企业真出问题时再着急，而要从现在开始防范。

佩奇在公司一次内部会议上讲，企业和生物一样，从小到大，慢慢老化再到衰亡，难以避免。据他了解，全世界只有一种生物可以不死，就是一种海蜇。这种海蜇在正常情况下和其他生物没有什么不同，都会生老病死，但是如果刻意用针去刺激它，它会长出新的细胞，然后当母体死亡时，新的细胞会发育成完整的海蜇。佩奇希望谷歌能不断创造新的产品部门，这些小的部门就如同那只海蜇新发育出来的细胞，它们最终能够不依赖于母体生存长大。佩奇希望通过这种方式逃脱大公司的宿命。因此，他利用公司的财力和智力资源，不断尝试新领域的创新。

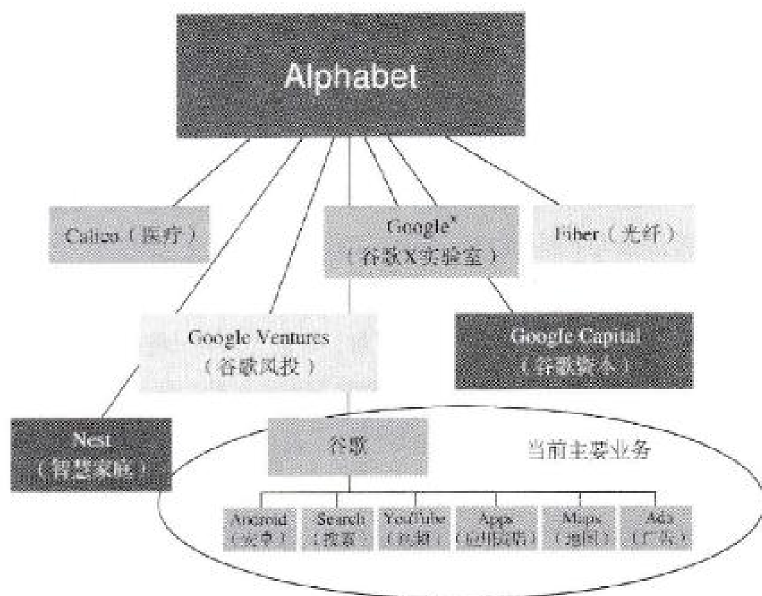


图 12–2　谷歌母公司 Alphabet 的业务结构

为此，谷歌成立了谷歌风投、谷歌 X 实验室等独立的部门，这件事情在一开始时交给布林负责，而佩奇则负责公司的日常管理。

在完成了谷歌未来架构的改造后，佩奇让大部分原本直接向他汇报工作的产品领域的高级副总裁改为向皮柴汇报。佩奇对皮柴的培养非常早，

由于皮柴在主管浏览器 Chrome 项目时显示出很强的产品和市场能力，佩奇后来将安卓这个重要的部门也交给他负责。一年之后，佩奇将皮柴提拔到类似首席运营官的职位上，虽然谷歌内部并没有这个称呼。接下来，佩奇将公司改名为 Alphabet，将过去的业务打包并沿用谷歌的名称交给皮柴。其实这也是顺理成章的事情，因为那些高级副总裁已经向皮柴汇报了一年多了。

当然，很多人可能会问，为什么佩奇把已经成熟的业务交给皮柴负责，而他自己却挑了那些难做的新业务？这恰恰是佩奇聪明的地方，也是将谷歌业务拆分的第一个考虑。我们知道，通常一个公司的创始人为了尝试新业务，会找一个相关领域的专家来开展，这和谷歌的做法正好相反。但是，佩奇深知公司基因决定论的影响力，如果他自己坚守现有业务，让新人尝试新业务，那么那些新业务最后一定发展成 IBM 的个人电脑部门或者微软的在线部门，在行业中没有竞争力。为了避免重复 IBM 和微软失败的老路，佩奇才把已经成熟的果实交给他人看管，自己负责起最需要支持、最需要资源的新业务。

谷歌将业务拆分的第二个考虑是防范美国和世界各国政府对它的反垄断诉讼。随着谷歌把搜索和在线广告变成互联网上最重要的业务，谷歌占有的市场份额远远超过竞争对手的总和，美国政府对它的反垄断诉讼将会是难以避免的事情。佩奇和布林从来都是未雨绸缪的人。由于看到 IBM[和微软被美国司法部以反垄断为由起诉的教训，早在 2008 年，谷歌就聘请了曾经代表美国司法部状告微软垄断的司法部前高级官员为法务副总裁，负责协调和政府的关系，并且处理美国政府和欧盟对谷歌的反垄断调查。但是，佩奇也知道，尽管谷歌尽力避免和推迟未来可能的反垄断官司，但几乎所有人都认为这件事迟早会发生。当然，谷歌有可能像微软或者 IBM 那样最终避免被拆分的厄运，但是即使像它们那样艰难地赢得官司，被限制在市场上自由扩张也将失去很多机会。既然一些事情不能够避免，不如早做打算，谷歌的这次业务拆分也是为了防范将来可能的反垄断诉讼。

在业务拆分之后，新的控股公司 Alphabet 的组织架构变得有点儿像通用电气公司，它下面的各项业务相对独立。如果运气好，谷歌能够避免被美国政府拆分，而它的新业务能够长大成为一个又一个谷歌，那么新的 Alphabet 公司未来或许能成为世界上市值最大的公司。如果运气不好，谷歌被美国政府拆分，那么它的新业务在这之前有足够的时间成长，将来即使独立，也能成为行业的领头羊。当然，再过很多年，谷歌现有的业务免不了要萎缩，通过这种方式长期存在下去的谷歌其实和原来的公司已经是两回事了。这就犹如不死的海蜇，看上去又长出了新细胞，却不是原来的母体，不过它们有相同的基因。

在美国有不少大家族，财富传承了很多代。这些家族无一例外都非常重视精神财富的传承，那些精神财富是家族的基因，只有当它们得以传承

之后，外来的物质财富才能真正传承下去。一个公司所能够真正传承的其实也只是基因而已。佩奇比很多企业家聪明的地方在于，他首先认同公司最终死掉这件事是常态，在这个前提下，再去考虑如何传承公司的基因和文化，而不是试图维持一个不死的公司。如果我们用一个词将他的想法进行概括，3 口就是“薪尽火传”。

63.巴菲特午餐：人生的智慧

中国的一些投资人，通过竞标成功地和巴菲特吃了那顿一年一度的午餐。我私下里问他们：“老爷子都和你们聊了些什么？花这么多钱和他吃顿饭是否值得？”他们都说：“非常值得，他告诉了我一些人生的智慧（注意，不是投资的智慧 V，我把他们转述的巴菲特的话总结为下面几点，从这些内容里我们可以看出，股神能成为投资赢家，是因为具有人生的智慧。

当一位中国很成功的投资人向巴菲特请教成功的道理（不是具体的方法)时，巴菲特告诉他：“年轻人，我不用告诉你该做什么，因为你们很优秀，自己知道该做什么。我告诉你一生不该做什么。第一，不要做自己不懂的事情；第二，永远不要做空股票；第三，永远不要用杠杆投资。”

不做自己不懂的事情

怎样理解不做自己不懂的事情呢？巴菲特放弃了非常多的投资机会，因为他看不懂那些行业，但是这没有妨碍他获得超高的回报。我们知道田忌赛马的故事，用自己的劣马和别人的好马比，输的可能性要远远高于赢的可能性。我们今天很多人都是这样，他们看到别人挣钱很快，自己心里痒痒，也要去尝试，而又不愿意花功夫学习，这就是做自己不懂的事情。人是如此，企业也常常如此。2014 年，万达要做电商，拉了百度和腾讯进来（号称腾百万)，信誓旦旦地要在 5 年内投资 200 亿元。折腾了两年，什么结果都没有，到了2016 年，第一笔钱烧完了，腾讯和百度全跑了。这是一个典型的做自己不懂的事情的教训。

我们通常讲，勤于做事是一件好事情，但是巴菲特却说其实很多事情不要做，聚焦比发散更好。和大部分基金不同的是，巴菲特旗下的伯克希尔-哈撒韦公司投资的公司数量并不多，因为他没有精力搞懂那么多家公司。在搞不懂的时候，为了被动地降低风险而买很多种股票，投资的回报自然高不了。关于投资是否要分散，我们接下来还会仔细讲。

对于一个企业，什么事情不能做呢？这位中国的企业家讲，不熟悉的、

不是自己核心业务的，就不能做，这是巴菲特的思想精髓。但是很多人不信这个邪，一定要尝试，结果盲目尝试可能会获得一次成功，但是从长远看却是失败。在中国过去的 30 多年里，由于经济快速发展，可以挣钱的机会非常多，人们获得商业上的成功是大概率事件，但是很多企业家却是昙花一现。吴晓波在《大败局》一书中总结了中国早期炒股最成功的一批人，除了一两个得以善终，剩下的一半破产，一半进了局子或潜逃在外，甚至干脆被人谋杀。这些人共同的问题都在于不懂得什么事情不能做。而一位企业家坚持不做不懂的事情，反而让他的企业持续快速地发展了 20 多年。

这位企业家讲，他的公司曾经夺得央视广告的标王，因此靠着黄金时段的广告，他们的品牌迅速被广大消费者接受。为了维持品牌，也为了宣传自己新的产品，公司每年从投入几亿元到现在的几十亿元做广告。当然，这也让广告公司挣得盆满鉢满。说到这里，大家可能马上会想到，与其让广告公司挣钱，还不如自己成立一家或者收购一家广告公司。的确，当时公司里的很多高管也意识到这一点，建议自己创办广告公司。但是这位创始人并不认可这种想法，认为自己办广告公司一定会办砸，因为他不懂这个行业。下面的人当然还要据理力争，他们说，你怎么就肯定我们办不好呢？或许我们能够学习、能够办好。这位创始人解释说，我确实不知道为什么我们不可能办好，但是我知道一定会是一个失败的结果。因为如果你们的逻辑成立的话，今天世界上最大的广告公司应该是可口可乐广告公司或者宝洁广告公司，但是结果却不是，这里面必然有它的原因。而这个非常特别的思考问题的方式，就是他从巴菲特身上学到的智慧。

这位企业家接着和我讲，当年和他先后夺得央视广告标王的企业，无一例外地成立了自己的广告公司，今天它们绝大部分消失了，剩下个别的也只是在苦苦挣扎。而他因为没有去做那些自己不懂的事情，只把心思放在一代代产品的更新上，20 多年来，公司发展得非常稳健，现在他们的两款手机在国内竞争非常激烈的手机市场上排进了前 5 名，这得益于他能够不受外界干扰，坚持傲聚焦于自己所精通领域的事情。对此，他也感谢巴菲特。

不要做空股票

做空股票在中国是不被允许的，比如你不能在没有中石油股票的前提下先卖掉它，等到价格下跌后，再买进平仓。但是在世界上，这是一种投机股票挣钱的手段，索罗斯等人就擅长做空。巴菲特因为他特有的谨慎，从来不做这件事，也不建议投资人这么操作。做空股票的危险在于，股票上涨从理论上讲是没有尽头的，一只股票的损失就可能达到无穷大，以至全部的资产被用来平仓。在美国，我们给这种情况起了个诨名一“见外婆”(“清偿”英文单词 wipe off 的谐音)。巴菲特认为，人在股市上，挣钱和亏钱都是正常的，这不是人能够决定的，但是你的操作方

法让你一次损失就满盘皆输，那就不能说是智慧了。

永远不要用杠杆投资

第三种情况和第二种类似，经过 2015—2016 年股灾的人，对杠杆应该记忆犹新。使用杠杆虽然在股票上涨时能放大收益，比如利用 10 倍的杠杆将 10%的收益变成 100%，但是下跌时会很快“见外婆”。因为只要下跌 10%，所有的本金就输光了。人通常记吃不记打，好的时候忘乎所以，个个都觉得自己是股神，挣了钱是自己的本事，然后欲望膨胀；赔了钱则归结于大盘形势不好，而不追究自己的过失。在这种心态下使用杠杆，一次就会倾家荡产。

对于人生的问题，特别是人应该如何平衡进取和稳妥，巴菲特给我的朋友这样的建议^人一生不要两次富有。什么叫作两次富有？你通过努力创业成功，富有起来，接下来去冒险，又成了穷光蛋，但是凭借坚韧不拔的毅力东山再起、再创辉煌，这就叫两次富有，因为两次峰值之间有个低谷。

低谷对于人来讲总是有的，但是不应该从富有变成穷光蛋，这不仅缺乏智慧，也让人的生活变得很糟糕。虽然两次富有的人，即使最终从结果来看可能钱并不少，但是他的家庭生活、他家人的生活、他的心态，都可能变得非常不健康、不愉快。我们看到很多人，在事业上算是成功者，但是在生活上却是失败者，原因是他们因为自己的贪婪经历了不必要的失败，以至他们本可以分配给生活和家庭的时间和精力，都用于东山再起了。因此，巴菲特给他的建议是，少犯错误比多几次成功更重要。

当然，在谨慎的同时，巴菲特并非一个不求进取的人。他不做自己不熟悉的事情，只是不做当下自己不熟悉的，并非永远不打算熟悉那些事情。你过去可能听说过巴菲特不投科技公司，因为他说他看不懂。但是前些年他投了 IBM[和英特尔这两家过了气的科技公司，这一方面让人们感到他终于对科技感兴趣了，另一方面更让人看不懂了，因为既然投科技公司，为什么不在苹果、谷歌或者 Facebook 的快速成长阶段投它们呢？如果巴菲特投资了这些公司，回报要比它的旗舰公司伯克希尔-哈撒韦更高。特别是对苹果的投资，为什么非要等到苹果公司这几年渐入平稳期再投资呢？对此，2015 年，和巴菲特共进午餐的一位中国企业家得到了答案。巴菲特不相信他能看懂技术本身，但是当一个科技公司能够长期稳定盈利，并且开始回报投资人时，他就能看懂它们的商业模式了。

在那次午餐上，这位企业家本来是要问巴菲特一个非常具体的问题：“我不会炒股，请教教我怎么炒股。”没想到巴菲特的回答是：“我也不会炒股。”因为在巴菲特看来，只有价值投资才算是投资，炒股不算。于是他们就聊了些其他的事情，包括小孩教育、公司管理、公司价值等泛泛的

话题。此外，这位中国企业家也通过谈话读懂了巴菲特投资的一个思路，按照这个思路去理解他投资那些稳定发展而不是快速发展的科技公司，就变得合情合理。

原来，巴菲特选公司的秘密在于公司的现金流。我们通常认为，买股票是为了买未来，如果一个公司的未来不被看好，那么就不值得投资。但是巴菲特看重的却是 IBM 和英特尔这样的公司，虽然成长不如谷歌、Facebook 或者亚马逊快，却能产生稳定的现金流，并且这一点在过去的几十年里已经被证明了。巴菲特总是寻找“现金奶牛”，然后每年收获大量的现金，再拿那些现金去购买更多的“现金奶牛”股票，以实现公司价值的复合增长。在巴菲特看来，不仅一个公司短期股价的涨跌没有任何意义，而且，按照美国会计标准做出来的利润也靠不住，只有公司收回来的现金（包括发掉的股息）才是真的。顺便说一句，我从 2004 年开始一直有读各大公司财报的习惯，读了几年后就能发现，即使是道琼斯 30 家公司，财报中利润的水分常常也是非常多的。而对科技公司财报的分析还让我写成了一本书，就是《浪潮之巅》。既然巴菲特不相信建立在空中楼阁上的股价，也就不会相信那种可能靠做账做出来的利润，他只认真金白银。

当然，如果你精通美国税法，会发现这里面还有另一个玄机。美国要对股息征收很高的所得税（如果在加州，联邦税加上州税大约是 37%，即使在巴菲特的内布拉斯加州，也高达 32%)。巴菲特所持有的股票都是股息非常高的，如果以个人的名义购买那些股票，每年分到的利息非常多，缴税也很多。至于巴菲特自己，他每年可以从所投资的公司中获得大约 10 亿美元的股息，照理该交 3.2 亿美元的税。但是，他将所有的股票放在一个篮子（伯克希尔-哈撒韦公司）中之后，不再向投资人（包括他自己)派发股息，而是将股息全部用于购买更多的股票，这样他自己和他所有的投资人就规避了高额的所得税，实现了投资以更快的速度复合增长。要知道，如果复合增长率每年多 2%，60 年下来可是不得了的。

国内一些媒体拼命报道巴菲特要求提高富人的税率，似乎体现出了了不得的高风亮节，可这件事在美国国内却没有什么富人为他叫好，连中产阶层也不以为然，因为大家知道根本征不到巴菲特本人的税。一个非常富有却通过各种技巧不需要交什么税的人，呼吁政府多收其他富人的税，自然没有说服力。中国炒股的人不需要交盈利的所得税，媒体对美国的情况也不是很了解，因此过度渲染也不奇怪。当然，在这里我们不评论巴菲特的道德水平，毕竟他在倡导裸捐遗产，不过要说明的是，巴菲特要比大家想象的聪明得多，即使在省税上也是如此。

巴菲特的投资方法很多是违背教科书上的原则的。比如，大家都在讲不要把鸡蛋放在一个篮子里，最好多买几只股票以便降低风险。这种思路在技术上无疑是正确的，比如标准普尔指数就是这么做的，它挑选了 500 只股票，年均回报为 8%，每年比 70%的基金表现好，而在 10 年区间里，比 81%的基金都要好。对于 99%的个人投资者来讲，最好的

投资就是大量购买标准普尔 500 指数，巴菲特本人也认可这种原则。他在遗嘱中讲，死后（捐赠之外）所留下来的财产，绝大多数要购买标准普尔 500 指数，可见他对这个指数的推崇。

可是巴菲特自己在投资时并没有分散投资，而是把资金集中在不到 10 家公司上，这样的风险其实是非常大的。但是巴菲特反而创下了 50 年来年平均回报率 22%的纪录，要比标准普尔指数的回报率高得多。也就是说，他的想法和他的做法是矛盾的。另外，既然他很会投资，那么为什么他不将自己的经验传授给孩子，也不给孩子们锻炼的机会呢？因为巴菲特从来就不认为投资是个技术活，而认为那是一门艺术。技术可以通过学习不断进步，而且它有可继承性和可叠加性，也就是说，徒弟不仅能够学到师傅全部的技术，并且还有可能做得更好。但是，艺术没有这种特性。今天我们没有人敢说钢琴弹得比肖邦或者李斯特好，也没有人认为自己的绘画超越了米开朗琪罗。如果投资也是艺术的话，有的人稍微一点拨就能学会，有的人怎么学也学不会。

在研究公司、分析股票方面，巴菲特不仅和散户们的思维方式不同，甚至和华尔街主流的基金经理们也完全不同。散户可以三个月研究 10 种股票，其实他们什么深入的事情都没有做，很多散户甚至没有学习基本的金融知识就开始研究股票了。基金经理们当然要比散户们专业得多，他们会雇一大堆人一年研究上百种股票，从中挑选出合适的股票。但是巴菲特的团队却是 10 年只研究为数不多的股票。比如他本人一直关注高盛公司，但是他觉得高盛股价过高，因此一直不买，直到金融危机时高盛股价大跌，他才果断地投资进去。巴菲特不认可雇一大堆人研究股票的做法，因为在他看来，懂得投资艺术的人非常少。一个基金找到三五个这样的人已经算是运气了；如果招聘 100 个人，一大半是懂投资技术而不懂投资艺术的人，这些人就不堪大用。

很多人认为自己炒股没有赚到钱是因为技术不行，于是苦练技术，结果投资回报并没有提高（有的还不如当初随机投资)。今天，人工智能非常热门，下围棋已经使人类难以望其项背了，于是很多人开始关心能否借助“智力”水平超过人的智能程序（也可以看成是特殊的机器人\成为股市上的常胜将军。事实上这一点很难。今天，美国股市 80%以上的交易已经是由那些智能机器而不是人来完成的，但是大部分基金投资回报依然低于标准普尔 500 指数。这些人没有搞懂的是，投资是艺术不是技术，巴菲特本人就是艺术大师，而非技术专家。当然，我更愿意说，他是智者。

在巴菲特看来，即使是伯克希尔-哈撒韦这样知名的投资公司，在全世界搜寻一流的投资人才，也只有精力分析少数的股票，这也是为什么它的投资组合中只有很少数的股票。当然，这样它肯定失去了很多投资机会，不过既然它追求的是少犯错误，而不是失去机会，这种做法当然合理。总的来讲，巴菲特是一个非常谨慎的人。他每次都要对和他共进午餐的中国企业家们讲，如果他和芒格能少犯一些错误，即使错失掉很多投资机会，伯克希尔-哈撒韦比今天的规模也不知道要大多少。

巴菲特的智慧还体现在不高估他后代的能力上。他不仅认为懂得投资艺术的人不多，他对自己的后代是否掌握投资的艺术也没有多少信心。虽然我们知道他的儿子投资还是不错的，但是他不敢保证孙子也能行。我们很多家长因为孩子是自己的，怎么看怎么喜欢，觉得自己的后代就是比别人家的强。中国现在很多富一代开始向富二代交班，就反映出这种想法。巴菲特因为并不相信他的后代也能像他一样掌握投资的艺术，因此，为了稳妥起见，他要求后代干脆也不要自己动脑筋，交给标准普尔算了。

巴菲特的智慧来源于生活本身，靠着这些非常朴素的生活智慧，他才能在投资时无往不利。我在和那些朋友交流之后，仔细想想巴菲特的话，也很有感触、很受启发。巴菲特讲的这些道理，其实很多人也听说过，但是在做事情的时候常常会忽略。很多时候，人和人的差距看似是在智商、情商和知识上，其实是在智慧上，而智慧的核心则是对人性的理解。

最后我对工薪阶层的投资建议是，大家能够投入到股市的钱有限，即使连续 10 年做到每年比股市平均回报高 2% (99%的散户做不到这一点 X —年能多挣十几万元也就到头了。但是，如果我们把时间投入到自己的职业发展上(做自己最擅长的事情 X 不断做出更大的贡献，不断被提升，每年的回报要远远高于那十几万元。因此，拓展一下巴菲特的观点，对于大部分人来讲，最好的投资是自己的工作和事业，因为我们擅长于此。

64.司马迁的智慧：东方最早的经济学综合论文

2016 年，史学界出了一套颇受关注的新书《哈佛中国史》。大家如果看了目录后可能会很奇怪，书中对先秦的中国历史只字不提，只从秦汉开始讲起。卜正民等作者们这么做可谓是煞费苦心，因为关于中华文明有多少年，国内外争议一直非常大。简单地讲，前后能差出来 1500 年左右。因此，卜正民等人取了个巧，干脆回避这个问题。事实上，这套书的英文名称是 History of Imperial China，只是由哈佛大学出版社出版而已，直译过来应该是《帝制中国史》，而中国也只有在秦汉之后才能称为帝制时代，因此不写以前的事情并没有跑题。或许是译者们对“帝制”二字反感，于是把它翻译成了现在的书名。

一个国家历史的长短其实不那么重要，关键看它对世界的贡献。中华文明从时间的久远上讲，虽然远比不上美索不达米亚和古埃及,但是中国老祖宗还是给全世界留下了非常多的智慧。关于中国古代的很多发明和技

术成就自不消说，单从商业理论上讲，2000 多年前中国的一篇学术论文的见识就是非凡的，它系统论述了商业的特点和其中所反映出来的人性特点，这就是《史记，货殖列传》，其名称翻译成白话文就是“做生意的故事”，作者是大名鼎鼎的史学家司马迁（又称为太史公)。出于篇幅的原因，我就不在书中引用原文，直接用白话介绍了。读者如果想查看原文，网上随便搜都能找到。

太史公开篇讲了人喜欢物质享受和精神享受的天性。他说，自从舜帝和大禹的夏朝之后，人就开始喜欢好听的音乐和美色，喜欢美食，喜欢享受，喜欢炫耀，这种习惯已经很久了，无法改变它。因此，好的统治者就随国民去了，差一点的（统治者）动之以利引导他们，再差一点的试图教化他们，更差的约束管理他们，最差的要和他们作对。因为这段原文太重要了，我还是写出原文吧。

故善者因之，其次利道之，其次教诲之，其次整齐之，最下者与之争。

成语“因势利导”就是从这段文字中发展来的。太史公的这段话，讲述了从教育、管理再到商业普遍适用的一个原理。以教育为例，最好的教育是让受教育者自己发挥特长和潜力，我们今天所说的像哈佛或者斯坦福给予学生的教育就是如此。

差一点的教育是用利益鼓励他们，比如奖学金就是这个目的。再差一点的就是灌输式教育，所谓的教化，比如衡水中学那种方式就是如此。还有—的就是天天看着孩子，这样孩子的人是给管住了，可是心没有管住。当然，最差的教育方法就是和被教育者顶着干。一个家长(和老师）可能有体会，一旦开始和孩子顶牛了，这个教育就失败了。

同样的原理可以用在管理上，大家可以将之套用到自己的单位中，看看是否是这么回事，这里就不多说了。当然，在商业上也是如此。我给政府领导讲课时，经常讲这段话。一个好的政府，只要开放商业就好，不要搞什么顶层设计，随下面的商人们自己根据市场决定做什么，即所谓的“因之”。差一点的政府，会制定优惠政策，扶持产业。这样的初衷虽然好，但是，如果领导的想法和市场规律相违背了，就要走弯路。硅谷成功的秘诀之一就是政府没有能力管，只需要把商业的事情交给商业本身。更差一点的领导是大会小会做报告，告诉大家该怎么做，三天两头去视察工作，即所谓的“教诲之”。当然，再差的就是修理，甚至刁难商家了。小到派城管去为难小商贩，大到利用法规和批文等特权对企业干涉。然而，这些还不是最差的，因为虽然刁难企业，但是它还是得让你做生意。最差劲的是自己也跳进来直接做生意，与民争利。为什么很多公司非常痛恨国有企业，就是因为有些国有企业采用了商业上最差劲的方法，所谓的“与之争”。

虽然我目前在国内没有投资太多的公司，但是和国内投资界的同行来往密切。他们给创业者在选择地点（城市)上的一个普遍性的建议就是，不要去那些商业风气不浓的二线城市。那些地区的领导可能在一开始为了

招商引资，给出一点小恩小惠，即所谓“利道之”；等你真的去了，它就开始“教诲”你，然后“整齐”你，甚至让他的七大姑八大姨做一件和你相同的事情来争利。实际上，如果看看中国现在的那些独角兽公司，几乎清一色地是从一线城市和思想比较开放的二线城市走出来的。这就说明环境的重要性了。

太史公在《货殖列传》中还讲了这样一段话，大意是：水深了鱼就容易生长，山林深了野兽就会去居住，人有了钱就容易讲理、够义气，人有了钱，就越发容易发达；可一旦失势，下面人就跑了，因此他就闷闷不乐，越是不开化的地方越是如此。因此，“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。换今天的话说，大家天天这么忙，就是为了一个“利”字。这里面司马迁对于人性趋利的一面有着非常深刻的认识，成语“熙熙攘攘”一词就是这么来的。我们知道，今天整个现代经济学是建立在所谓的“人是理性的、商业的人”基础之上的，说穿了就是，人都是算得过账来的，而且是为了自己经济利益而奋斗的。这就如同欧几里得几何的五条公理，一旦不成立，整个经济学的大厦就倒塌了。这个道理，司马迁在 2000 多年前就认识到了，可谓极其充满智慧。

今天，上至很多政府领导，中到公司老板，反而不懂这个道理。他们幻想着既要马儿跑，又要马儿不吃草的社会，这种做法非常有悖于人性。在这样的环境下时间长了，人表面上耻于言利，私下里却肆无忌惮地谋私，除了让彼此产生防范和不信任外，既不能降低做事情的成本，又不能使社会教化得更好。

太史公在这篇长文的最后讲到两个观点，也值得分享。一个观点是那些看似微小甚至卑贱的生意，比如农业、卖油、贩酒等，只要经营得好，做到极致，也能获得巨大的成功。反观我们很多人创业，动不动要追一个最新的概念，而不是把人基本的需求做到极致，这样想成功也困难。他的另一个观点则讲述了商业的一个基本规律，即使再有钱的商人如果没有核心的业务，生意也是持久不了的，这说明核心业务的重要性。同时，商业是优胜劣汰的，有能力的人能够聚集各方面的资源，而没有能力的人，生意最终会瓦解掉。

《货殖列传》里的内容还有很多，由于篇幅所限，我就不一一介绍了。如果有可能，建议每一位读者朋友都拿来读一读。如果不愿意读古文，读读白话的也可以，里面有不少生动的例子。这篇传记不仅对于从事商业活动的人或者创业者有益，而且对于我们了解人性、处理好上下级的关系也会有所帮助。大部分人看历史都是看故事、看热闹。像这篇《货殖列传》可能是被很多人忽略的，但是我倒觉得太史公真正的智慧恰恰在这一篇里。从史书中学到智慧，显然比知道一些故事更重要。

65.销售大师的智慧

2016 年一款新的出行产品非常火爆，就是摩拜单车。在 2016 年的 B 轮融资中，它获得了高达 10 亿美元的估值，并且成功融资 1 亿美元*，不仅成为一个新的独角兽公司，而且改变了现代城市人对出行的看法和做法。摩拜到目前为止的成功不是简单的运气，里面有很多原因，其中一个重要的原因是创始人王晓峰先生对商业深刻的理解。

*摩拜单车在 2017 年 6 月的 2 轮融资中获得 6 亿美元的投资，估值已经超过 20 亿美元。

我和王晓峰认识很多年了，曾同时在谷歌和腾讯任职，算是老同事加老朋友。王晓峰早期在宝洁公司做销售，从一个基层销售人员一口气做到一个大区的大主管，之后他负责整个谷歌中国华东区的销售。而后他离开谷歌，成为全球最大的香水公司在中国的总经理。然后在我到了腾讯后，把他请来担任搜索广告销售的总经理。再往后他担任了优步公司在中国的负责人，而在优步还如日中天的时候，他离开那里创办了今天的摩拜单车。长期以来，我们有很多工作上和私下里的交流，包括他在创办摩拜单车时，我们深入讨论了产品设计、商业模式和市场策略。从交往中，我觉得他是对销售的本质和用户心理理解最深刻的人之一。全中国像他这样的人，可能用两只巴掌就能数得过来。因此，在和他的交往中，我对销售和用户心理的认识也得到了提高。在这里，我就将自己从他身上学到的智慧分享与你，即使你不是做销售的、不是做产品设计的，我想它们对你也会有所帮助。

在介绍他的智慧之前我先^^下来的话可能听起来简单得不能再简单了，它一共只有短短的三句话，但是大道至简，你如果能品味出其中的精髓，说明你要么进步了，要么本来就已经相当的

销售的本质：把钱收回来

王晓峰到了腾讯之后，给营销人员上了一堂课，问大家什么是销售。虽然很多人都在做销售，我们也每天都在买东西，但是如果要回答什么是销售，很多人还真难用一两句话概括出来。大家你一言我一语说了一大堆，最后王晓峰将他们所说的话总结起来，就是 6 个字“把东西卖出去”。大家都点头称道，确实如此！然而，王晓峰说，把东西卖出去最多只完成了销售的一半，还有另一半，也是最关键的一半，那就是“把钱收回来”，否则卖了还不如不卖。

读到这里你可能会想，这不是废话吗，东西卖出去了，钱当然要收回来。从理论上讲或许如此，销售款应该在交易完成的一瞬间入账，但是在一些国家还真不是这么一回事。在中国的传统行业里，几乎没有不相互欠三角债的，因此把钱收回来的成本并不低。我自己做过销售，深深

体会过要账的难处，有时为了一笔欠款要出差跑好几次，把要账的时间成本和其他成本加进去，占到销售成本的一大块，甚至把利润都吃光了。今天的情况稍微好一点，但是要账的成本依然不低，即使是我们想象中的一些不差钱的大型国有机构，买起东西和服务时很爽快，付起账来也很不情愿。前不久，我给在北京的中国最知名的两所大学中的一所做了一次咨询服务，服务的时间是半天，而五六次来回来去要账花掉的时间加起来可能也有两个小时，这就是说无形中将服务的成本提高了50%以上。一所名气和口碑数一数二的大学尚且如此，其他公司和机构就可想而知了。实际上，和我打交道的一大半客户都有付账拖延症。考虑到我的影响力，还没有赖我账的合作伙伴，但是很多公司和个人就没有我这个运气了。大部分公司，最后能收上来 90%的销售款已经算是不错的了。中国很多给沃尔玛供货的公司，宁可忍受沃尔玛的压价，也愿意和它做生意，因为“把钱收回来”的成本低。

不懂得“把钱收回来”这个道理的人是愚蠢的，办企业是要失败的。很多人为了促销根本不管收钱，等到账面上都是烂账时才开始着急，这些人在社会上并不少见。

如果我们的目标不再是把东西卖出去，而是把钱收回来，那我们的销售策略就完全不同了，收款的便捷性要超过卖出东西的数量。在美国拖欠账款和赖账的现象也很明显，但是美国人做事是认钱不认人，他们的做法就是加收很高的利息，同时对先付账的予以折扣优惠。美国人在定价时通常会留一个比例，比如 5%作为收款的成本，你如果先付账，可以省去这个成本。

如果我们将这件事再往深了想，把钱收回来是目的，而把货卖出去只是手段，这样一想，很多销售人员的做法实际上是背本趋末了。在生活中，背本趋末的做法时时可见。很多人不顾家地去挣钱，讲的理由是为了家人的幸福，其实这种做法本身已经让家人不幸福了。如果哪位读者和我合作过，应该能用这一点来解释我的一些行为准则了。比如，希望我放弃休息或者和家人安排好的休假，来参加什么重要活动，那是万万没有可能性的，因为我不会把目的和手段颠倒过来。

持续的生意：让顾客把买的东西用光

在王晓峰来腾讯前，公司广告销售遇到了一个瓶颈。大家发现对广告商们促销一段时间后，接下来的广告销售就会疲软，使得促销对提高长期销售额和市场份额都没有任何帮助。互联网广告的销售方法和传统媒体不同，常常先鼓励顾客（广告商）充值，然后再到腾讯的平台上做广告把充值的钱花光。对于销售人员，只要充值的钱进来了，他们的任务就算完成了。因此，销售部门制定的促销方式常常是搞活动刺激大家不断充值。但是，如果顾客充了很多钱，却无法在腾讯花光，就会没有动力继续充值，接下来的销售也就难以开展。今天，大部分搞会员制的公司依然面临同样的问题，却不知道如何解决。比如，一家饭馆为了增加一

次性收入，会以充值 1000 元送 500 元的方式促销，这样虽然获得一笔流动资金，但是从长期来讲对营业额的提高却没有太大的帮助，因为顾客在花完充值的钱以前，商家很难说服他们再次充值。前一阵有一家网上约车的公司搞促销，充 1 万送 1 万，虽然看似完成了不少销售，但是也没有看到它的市场份额有什么增长，原因也是如此。

王晓峰在腾讯就指出了这个症结所在。一个可持续的生意关键是要让顾客把买的东西用光，否则就很难让他们第二次、第三次购买。此后，王晓峰的部门在腾讯每次做促销时，不仅要鼓励大家充值，还要设计出一系列让广告商（客户)尽快地把充值的钱花光的办法，这样才能有效地进行第二次、第三次促销。在我负责腾讯搜索的两年里，王晓峰将搜索广告的销售额提高了 6 倍，销售大师的名声不是白得的。

我们可以把王晓峰的这种思路拓展一下。在管理一个团队时，你给员工的奖励不能仅仅是一次充值的促销，然后让他们享受很多年，而是要想办法让他们消耗掉这种物质和精神上的奖励，能够继续轻装奋斗。比如在谷歌，一个员工每一次升迁，在得到大笔奖励的同时，之前全部的贡献就会清零；下一次升迁，所依据的贡献要从前一次升迁后算起，而不是历史上全部的贡献。

这就防止了一些人靠运气搞出个非常成功的产品后，躺在上面吃一辈子的情况。

商品和服务要让消费者有面子

在经济学 101 这类的入门课上，教授们通常会讲商品的几种属性，比如价值和使用价值。你之所以会买一种商品，是因为它对你有用。在第一次工业革命之后，全世界越来越趋向于供大于求，因此制造商品的人就尽可能地设计制造越来越有用的商品，这样消费者就会为了新的用途而购买。比如智能手机，上面承载了越来越多的功能，消费者为了新的功能和性能就不断更新手机。

而面对越来越多不同种的手机时，大家是如何挑选的呢？有人说是性价比，有人说是绝对的性能，有人说是好用，等等。王晓峰说，这些都是次要的，最重要的是有面子。平心而论，苹果手机的性能远不如今天高端的安卓手机好，虽然很多人讲它的体验好，其实也没有确凿的证据，最多算是一些人的偏好而已。但苹果手机要比同档次的安卓手机贵上 50%甚至一倍，它的配件则贵好几倍。一些经济算不上富裕的人，之所以倾其所有购买一部苹果手机，其实是因为使用苹果手机有面子。苹果生意做得非常精，它只出品一到两种手机，这样就让任何人都可以在一瞬间拥有和精英人士同样的手机（即使里面不同的配置也会让价格相差不少 I 相反，如果苹果为了考虑不同收入阶层的支付能力，设计 5 个不同价位的手机，这就让那些想通过苹果手机提高自己自信心的人犯难了。如果买最高档的，要么买不起，要么心疼；如果买最低档的，则没

有面子。苹果在历史上卖得最差的一款手机是 iPhone 5C。这种相对便宜的手机原本是想让低收入的人也用得起它的产品，但是大家觉得这反而让自己没面子，因此不愿意买:在中国，大家甚至开玩笑地讲，C 代表廉价（cheap)，虽然苹果公司使用(：的本意是代表丰富多彩。像 iPhone 5C 这样的例子还有非常多，比如奔驰公司为了让中产阶级也能开奔驰车，生产出一款 C 系列，在美国卖得就远比更贵的 E 系列少很多，因为开奔驰 C 系列给人一种既想开好车又买不起的感觉，因此那些能够支付得起 C 系列的人，干脆买了雷克萨斯或者讴歌等中产阶层的汽车。

回到摩拜单车，王晓峰考虑，要想让白领阶层愿意骑自行车，就必须让他们感觉有面子。在考虑提供租车服务之前，他做过仔细的调研。他发现在校园以外骑车的人只有三种，除了专业玩儿车的人骑着非常贵的赛车外，就是蓝领的工人和老年人，他们骑着叮当带响的自行车出没于城市的大街小巷。如果一个走出大学校门的年轻人还骑车，而他的同事在开车，他从心理上就有一种没面子而且不服气的感觉。坦率地讲，对 2/3 生活在北京和上海的人来说，买车和养车其实降低了生活品质，纯粹是面子作怪。

但是，做生意就必须照顾人的面子，因此，摩拜单车从一开始就要把车设计得好看而独特，让骑车人特别有面子。有些人简单地复制滴滴和优步共享经济的做法，建议是否制造一种智能锁，让拥有自行车的人将自己的车提供出来，供大家分享即可（第一章已有介绍)。王晓峰讲，如果大学毕业后骑着五花八门，甚至还叮当带响的自行车上路，会很没面子，这种生意一定会失败。因此，摩拜宁可自己生产自行车，把自己变为一个重资产的公司(到目前为止，他们已经在北上广深投放了十多万辆自行车，这些车花去了几亿元)。

为了让大家进一步觉得有面子，摩拜单车把使用场景定位在短途交通上，比如从家到地铁站，从公司到便利店等。这样即使有人骑 10 公里的单车上班，大家在街上看到他，并不觉得他是没有车的人或者是舍不得开车的人，因为在大家的理解中，摩拜单车是一个很酷的短途代步工具。

当然，摩拜单车的成功还有很多其他原因，但是让人有面子是一个非常重要的必要条件。

讲到面子这件事，很多人认为这是一种虚荣，即使自己好面子，也对此持否定态度。其实我倒觉得对于社会底层的人，包括那些金钱上富有但内心精神世界永远处在社会底层的人，好面子不能算是一件坏事。为了维护面子，大家做事情会比较体面。更重要的是，有了面子可以多少增加一点自信心，让人能够在工作和生活中表现得更出色些。因此，任何一个好的产品，都需要做到顾及使用者的面子。

既然讲到了销售，我再补充一点自己过去做销售的体会。世界上所有的

人都喜欢买东西，而不是被买东西，因此那种求人的营销一定无法成功。有些时候，一单生意如果傲得太辛苦就不要做了，因为能够做下来的可能性实在太低，有那时间和精力，不如去找其他客户。为了让顾客感觉他是在买东西，而没有被买东西，与其说服他来买，不如讲清楚你可以给他提供什么价值，让他自己认可这种需求。我们有时在讲，创造出一个市场，其实就是让潜在的消费者认可一种过去他没有意识到的价值。

在生活中，人与人相处的原则其实和销售也差不多。我们经常看到一个男生为了追求一个女生，绞尽脑汁、极尽努力地去讨好对方、迁就对方，对方就是爱搭不理。这对被追求的女生而言，其实就是一种被强制推销的感觉。如果她没有产生买东西的快乐，一切都是白搭。和人相处的技巧在于，要让对方感觉对你有所需求。

最后做个总结：如果我们能够顾及别人的面子，生意就能做好，事情就能做好；如果我们为别人提供价值，而不是一味地推销，我们的产品，甚至我们自己，就会受到欢迎。

后记 从《硅谷来信》到《见识》

少时读卢梭的书、培根的随笔，以及茨威格、罗曼|罗兰、鲁迅、梁实秋、朱自清和周国平等人的回忆录或者散文，受益良多。那些智者在不经意间将人生的感悟告诉我，不知不觉地影响了我这个正在大学里探索未来人生的青年。后来，当我有机会和世界上很多优秀的人（从知名学者到商界领袖，再到文化精英 1 在一起时，能够经历一些他人没有机会经历的事情，同时受到他们思维方式的影响，逐渐学会了比较深入地看待世事和人生。因此我曾想过，如果有机会，我也希望能够把我的见闻、我的想法拿出来和大家分享，这应该是人生一大快事。我甚至给它起了个名字——《橡园随笔》，因为我住的地方有很多橡树。

然而我一直没有机会来做这件事情。尽管我已经写了 6 本书，但那些书都是围绕一个主题客观地讲述一段历史、一种技术或者剖析一些现象，并不带有太多我自己的看法。很多朋友建议我开一个专栏或者一个微信公众号，来写一些随感，但我很快发现，这件事没有别人的帮助是做不到的。

所幸的是，罗辑思维的“得到”App 为我提供了这个机会。在该公司创始人罗振宇先生、CEO 脱不花和团队其他员工的鼓励和帮助下，我终于下决心在“得到”上以书信的方式，推出了《硅谷来信》这个订阅专栏，也算是借助罗辑思维的力量圆了梦。

《硅谷来信》的内容非常繁杂，其实它们是我的所见、所闻、所想。为

了方便读者阅读，“得到”团队花了不少功夫将那些零散的内容按照主题组成一个个相对独立而又内部完整的模块，每周刊登 5 篇同一主题的来信。在接下来的一年多时间里，依靠着“得到”团队的运营，《硅谷来信》有了 8 万多名订阅读者，他们从年龄到经历跨度都非常大，既有大中院校的学生及其家长，也有职场上的资深人士，比如上市公司创始人和高管。这些读者和我一道形成了一个学习团体，我也通过和他们的交流受益匪浅。在这个过程中，罗辑思维的编辑朱玛顶、张超以及产品和工程团队对专栏的出版和运行做了大量的工作，脱不花和罗振宇两位负责人也直接参与了专栏的推广和运营，"得到”的其他专栏作家薛兆丰教授、万维刚教授、刘雪峰、吴伯凡、古典等老师，知识专栏的总编辑李翔先生，都对专栏的运营给予了帮助。在此我对他们表示衷心的感谢。

根据读者们的反馈，我发现大家最关心的是如何能更好地把握未来发展的命脉，如何在事业上更有成就。因此罗辑思维、中信出版社、“场景实验室”和我都认为有必要将大家在这些方面最关心的话题挑选出来，在原有来信的基础上，进一步补充材料、展开论述、重新创作，这样就写成了《见识》一书。之所以给书起这个名字，是因为我觉得人一生的命运其实在很大程度上受限于人的见识，而命运的改变首先需要见识的提高。

当然，我并不是讲我的见识比他人要高，而是想提供一个与众不同的、比较独特的看待世界、看待问题的视角供大家参考。简单地讲，这本书是我对自己职场经验和人生经历的总结，或者说是从我的视角看到的世界。

在本书创作的过程中，场景实验室的郑婷、孟幻女士和罗辑思维的李倩女士负责完成了本书的策划，并且帮助我从 300 多封来信中选取出本书的章节主题。之后，郑婷、孟幻女士，中信出版社的赵辉等编辑又一起完成了本书的编校工作，这些都保证了本书的顺利出版。在此，我向他们表示衷心的感谢。

最后，我还要感谢我的家人在时间上对我写作《硅谷来信》专栏的支持，以及在对本书出版上所给予的各种支持。

由于《硅谷来信》本身是一个非常强调个人视角的专栏，因此我思考问题的角度必有很多局限性，对于书中可能会有的诸多不足，还请读者朋友予以指正。对于“见识”的看法，这本书只是抛砖引玉，期待更多的朋友参与。



作者简介

吴军博士，目著名自然语言处理和搜索专家，硅谷风险投资人，得到八印订阅专栏作者。他的著作《数学之美》荣获国家图书馆第八届文津图书奖、第五届中华优秀出版物奖，《文明之光》被评为 2014 年“中国好书”《浪潮之巅》荣获“蓝狮子 2011 年十大极佳商业图书”奖。

吴军博士曾经担任谷歌资深研究员，设计了谷歌中、日、韩文搜索算法以及谷歌的自然语言分析器。2011—2012 年担任腾讯负责搜索和搜索广告等业务的副总裁；后回到谷歌负责计算机自动问答项目。

吴军博士自 2008 年开始从事风险投资，并于 2014 年作为创始合伙人创立了硅谷丰元资本风险投资基金。他也是上海交通大学客座研究员和约翰.霍普金斯大学工学院董事。